

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Petra Jebavá

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Aplikace nákladového controllingu ve vybraném podniku

The application of cost controlling in a company

DP-EF-KFÚ-2012-18

Bc. Petra Jebavá

Vedoucí práce: Ing. Radana Hojná, Ph.D., Katedra financí a účetnictví

Konzultant: Ing. Romana Šulitková, VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ
POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY

Počet stran: 100

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 4. 5. 2012

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petra Jebavá

Osobní číslo: E09000169

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Název tématu: Aplikace nákladového controllingu ve vybraném podniku

Zadávací katedra: Katedra financí a účetnictví

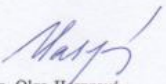
Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretické aspekty problematiky nákladů a controllingu
2. Charakteristika výrobního podniku a jeho podnikatelských aktivit
3. Nákladový controlling ve vybraném výrobním podniku
4. Vlastní zhodnocení a závěr

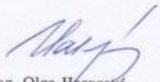
Rozsah grafických prací: **65 normostran**
Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

KRÁL, B., aj. Manažerské účetnictví. 3. doplněné a aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J. Nákladové a manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.
HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.
ESCHENBACH, R. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
Kol. Financial Management and Control, Study Text. 4th ed. London: BPP Professional Education, 2004. ISBN 0-7517-1665-0.
POPEŠKO, B. Moderní metody řízení nákladů. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radana Hojná, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví
Konzultant diplomové práce: **Ing. Romanna Šulitková**
VZP, odborný referent provozu
Datum zadání diplomové práce: **31. října 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2012**


doc. Dr. Ing. Olga Hašprová
děkanka




doc. Dr. Ing. Olga Hašprová
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2011

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 5. 2012

Poděkování

„Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Radaně Hojně Ph.D. za její čas, pomoc a připomínky při vzniku této práce, konzultantce Ing. Romaně Šulitkové za odbornou pomoc a firmě Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. za poskytnutí podkladů k vytvoření této diplomové práce.“

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na analýzu controllingu ve vybraném výrobním podniku a na charakteristiku nezbytných základních činností pro aplikaci nákladového controllingu. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, v první části jsou zachyceny teoretické aspekty problematiky nákladů a controllingu, zároveň jsou uvedeny možnosti začlenění controllingového oddělení a pozice controllera do organizační struktury podniku. Praktickou část práce tvoří charakteristika výrobního podniku a jeho podnikatelských aktivit, základní činnosti pro aplikaci nákladového controllingu a analýza controllingových činností ve vybraném výrobním podniku. Uveden je způsob procesu plánování, rozpočtů a jejich plnění, kalkulací a reportů. V závěru práce je zhodnocena aplikace nákladového controllingu a navržnuta doporučení.

Klíčová slova: analýza, controller, controlling, kalkulace, kontrola, náklady, plánování, reporting, rozpočtování.

Annotation

The diploma dissertation is focused on controlling analysis in the selected manufacturing company and the characteristics of essential activities for the application of cost controlling. The diploma dissertation is divided into two parts, in the first part are shown the theoretical aspects of cost-controlling, there are also given opportunities to incorporate controlling department and position of the controller in the organizational structure. The practical part is about the characteristic of the manufacturing company and its business activities, the basic activities for cost controlling application and analysis of controlling activities in selected manufacturing company. Forms of planning process, budgeting and their performance, calculations and reports are shown. In conclusion, the application of cost controlling is evaluated and recommendations are suggested.

Keywords: analysis, controller, controlling, calculation, control, costs, scheduling, reporting, budgeting.

Obsah

Seznam obrázků	12
Seznam tabulek	13
Seznam zkratk a značek.....	14
Seznam použitých vzorců	15
Úvod.....	16
1 Účetnictví.....	18
1.1 Finanční účetnictví	20
1.2 Daňové účetnictví	21
1.3 Manažerské účetnictví	21
1.3.1 Nákladové účetnictví	21
1.3.2 Manažerské účetnictví = účetnictví pro rozhodování.....	22
1.4 Rozdíl mezi finančním a manažerským účetnictvím.....	22
1.5 Rozdíl mezi nákladovým a manažerským účetnictvím	23
2 Náklady, kalkulace a rozpočet.....	24
2.1 Kategorie ekonomického řízení podniku	26
2.2 Pojetí a členění nákladů	27
2.2.1 Druhové členění nákladů	28
2.2.2 Účelové členění nákladů.....	30
2.2.3 Kalkulační členění nákladů.....	32
2.2.4 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování	33
2.3 Kalkulace	36
2.3.1 Typový kalkulační vzorec.....	37
2.3.2 Retrogradní kalkulační vzorec	38
2.3.3 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady.....	38

2.4	Rozpočet	39
3	Controlling a controller	40
3.1	Historie controllingu	40
3.2	Pojem controlling	41
3.3	Vztah manažerského účetnictví a controllingu	43
3.4	Filozofie controllingu	43
3.5	Cíle controllingu	45
3.6	Funkce controllingu	47
3.7	Nástroje controllingu	48
3.8	Úkoly controllingu	49
3.9	Rozdělení controllingu	50
3.10	Druhy controllingu	50
3.11	Základní prvky systému controllingu	51
3.11.1	Plánování	51
3.11.2	Kontrola	52
3.11.3	Řízení a manažersky orientované účetnictví	53
3.11.4	Výkaznictví (reporting)	53
3.12	Controller	54
3.12.1	Činnost controllera	56
3.12.2	Profil controllera	56
3.13	Zařazení pozice controllera do organizační struktury	57
4	Výrobní podnik a jeho podnikatelské aktivity	60
4.1	Základní údaje o společnosti	60
4.2	Historie společnosti	61
4.3	Nákladní lanová dráha	62
4.4	Logo	63
4.5	Provozní závody	64
4.6	Řízení společnosti a organizační struktura	64
4.7	Podnikatelské aktivity	65
4.8	Certifikáty ISO	66
4.9	Firemní politika	66

4.9.1	Politika jakosti.....	67
4.9.2	Cíle jakosti a environmentu	67
4.10	SWOT analýza	68
4.11	Porterův model pěti sil.....	69
4.11.1	Stávající konkurence	69
4.11.2	Dodavatelé	70
4.11.3	Noví konkurenti.....	70
4.11.4	Kupující / zákazníci.....	70
4.11.5	Substituty	70
5	Analýza současné situace v oblasti controllingu ve společnosti KVK.....	71
5.1	Manažer controllingu.....	71
5.2	Informační systém	73
5.3	Aplikace nákladového controllingu ve společnosti KVK.....	73
5.3.1	Stanovení nákladových druhů a vytvoření podnikových středisek.....	73
5.3.2	Tvorba výkazů.....	74
5.3.3	Plány a kalkulace.....	75
5.3.4	Odchytky a nápravná opatření	75
5.4	Controlling ve společnosti KVK	76
5.4.1	Plánování	76
5.4.2	Rozpočty a jejich plnění	79
5.4.3	Kalkulace	80
5.4.4	Reporty	83
5.5	Controllingové aktivity managementu společnosti	88
5.5.1	Finanční analýza.....	88
5.6	Zhodnocení aplikace nákladového controllingu ve společnosti KVK	93
5.6.1	Doporučení.....	94
	Závěr	96
	Seznam bibliografických citací.....	98
	Seznam příloh	100

Seznam obrázků

- Obr. 1.1: Provázanost rozvahy, výsledovky a výkazu peněžních toků (s. 19)
- Obr. 1.2: Subsystémy účetních informací a jejich uživatelé (s. 20)
- Obr. 1.3: Hlavní podnikatelský proces výrobního podniku z hlediska zobrazení v procesně orientovaném nákladovém účetnictví (s. 22)
- Obr. 2.1: Průběh celkových variabilních nákladů (s. 33)
- Obr. 2.2: Bod zvratu (s. 35)
- Obr. 2.3: Typový kalkulační vzorec (s. 38)
- Obr. 2.4: Retrogradní kalkulační vzorec (s. 38)
- Obr. 2.5: Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady (s. 39)
- Obr. 3.1: Vztah manažerského účetnictví a informací controllingu (s. 43)
- Obr. 3.2: Kybernetický systém (s. 44)
- Obr. 3.3: Cíle controllingu v systému řízení (s. 45)
- Obr. 3.4: Doplnění managementu výkony a službami controllingu pro řízení (s. 47)
- Obr. 3.5: Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera (s. 54)
- Obr. 3.6: Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu (s. 55)
- Obr. 3.7: Controlling jako štábní útvar (s. 58)
- Obr. 3.8: Controlling jako liniový útvar (s. 58)
- Obr. 4.1: Logo KVK 1969 – 1997 (s. 63)
- Obr. 4.2: Logo KVK 1998 – 2004 (s. 63)
- Obr. 4.3: Logo KVK od r. 2005 (s. 63)
- Obr. 4.4: Organizační struktura společnosti KVK (s. 65)
- Obr. 4.5: Model pěti sil podle Michaela Portera (s. 69)
- Obr. 5.1: Organizační struktura společnosti KVK – část administrativa (s. 72)
- Obr. 5.2: Karta pracovního místa (s. 72)
- Obr. 5.3: Rozdělení trhu ČR obchodními zástupci KVK (s. 76)
- Obr. 5.4: Kusovník (s. 81)
- Obr. 5.5: Obchodní report (s. 85)
- Obr. 5.6: Obchodní report: Řetězce celkem (s. 86)
- Obr. 5.7: Obchodní report: Kamenivo celkem (s. 87)
- Obr. 5.8: Ukazatelé rentability (s. 90)

Seznam tabulek

- Tab. 1.1: Základní rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím (s. 23)
- Tab. 1.2: Obsah nákladového a manažerského účetnictví (s. 23)
- Tab. 2.1: Vztahy mezi náklady ve finančním a manažerském účetnictví (s. 25)
- Tab. 2.2: Základní charakteristiky finančního, hodnotového a ekonomického pojetí nákladů (s. 27)
- Tab. 5.1: Ukazatelé rentability 2008 – 2010 (s. 89)
- Tab. 5.2: Ukazatelé likvidity 2008 – 2010 (s. 91)
- Tab. 5.3: Ukazatelé zadluženosti 2008 – 2010 (s. 92)
- Tab. 5.4: Výpočet bodu zvratu – 0600 KVK Jádrová omítka (s. 95)

Seznam zkratek a značek

FN	Fixní náklady
KVK	Krkonošské vápenky Kunčice, a.s.
SOMS	Suché omítkové maltové směsi
VL	Volně ložené
VN	Variabilní náklady

Seznam použitých vzorců

- 2.1 Bod zvratu (s. 34)
- 5.1 Rentabilita aktiv (s. 89)
- 5.2 Rentabilita vlastního kapitálu (s. 89)
- 5.3 Běžná likvidita (s. 90)
- 5.4 Pohotová likvidita (s. 91)
- 5.5 Okamžitá likvidita (s. 91)
- 5.6 Celková zadluženost (s. 92)
- 5.7 Zadluženost vlastního kapitálu (s. 92)

Úvod

V diplomové práci na téma „Aplikace nákladového controllingu ve vybraném podniku“ je základní cíl provedení analýzy controllingu a charakterizování nezbytných základních činností pro aplikaci nákladového controllingu ve vybraném výrobním podniku. Výrobní podnik Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. působí na středoevropských trzích v oblasti výroby a prodeje stavebních hmot a od roku 2005 jsem jeho zaměstnancem.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí – teoretické a praktické. V první části diplomové práce se zaměřuji na teoretické aspekty problematiky nákladů a controllingu, nejprve ale definuji finanční, daňové a manažerské účetnictví, které se dále členění na nákladové a manažerské účetnictví (tj. účetnictví pro rozhodování), poté uvádím rozdíly mezi finančním, resp. nákladovým účetnictvím a manažerským účetnictvím. Dále se zaměřuji na náklady, kalkulace a rozpočet, kde se věnuji kategoriím ekonomického řízení podniku, následně pojetí a členění nákladů (tj. druhové, účelové a kalkulační členění a členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování), kalkulacím, základním typů kalkulačních vzorců a také rozpočtu. V poslední kapitole teoretické části se věnuji controllingu a controllerovi, uvádím historický vývoj controllingu, vysvětluji pojem controlling a jeho vztah k manažerskému účetnictví, dále zmiňuji filozofii controllingu, jeho cíle, funkce, nástroje, úkoly, rozdělení, druhy a základní prvky systému controllingu, tj. plánování, kontrola, řízení a manažersky orientované účetnictví a reporting. Po seznámení s controllingem charakterizují činnost a profil controllera a možnosti jeho začlenění do organizační struktury podniku.

V praktické části diplomové práce charakterizují společnost Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. Nejprve uvádím základní údaje o společnosti, poté její historický vývoj, kam patří i unikátní nákladní lanová dráha a logo společnosti. Následně popisují provozní závody, řízení a organizační strukturu společnosti, dále její podnikatelské aktivity a certifikáty ISO. Zmiňuji se také o firemní politice, o politice jakosti a o cílech jakosti a environmentu. Po charakteristice společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. provádím její analýzu, a to SWOT analýzu, ve které uvádím silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Společnost analyzuji i prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, což jsou faktory, které lze prostřednictvím marketingových nástrojů

ovlivňovat a to jsou stávající konkurence, dodavatelé, noví konkurenti, kupující resp. zákazníci, a substituty. V poslední kapitole diplomové práce se zabývám analýzou současné situace v oblasti controllingu. Nejprve popisují vznik pozice controllera, resp. manažera controllingu ve společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. a uvádím tzv. kartu pracovního místa. Poté zmiňuji informační systém ve společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s., který je nezbytnou součástí vnitropodnikových činností. Následně vymezuji jednotlivé činnosti, které byly nezbytné pro aplikaci nákladového controllingu ve společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s., a to je stanovení nákladových druhů a vytvoření podnikových středisek, dále tvorba výkazů, plánů a kalkulací, a také stanovení postupů při zjišťování odchylek a následných nápravných opatření. Poté provádím analýzu controllingu ve společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. a to proces zahrnující plánování, rozpočty a jejich plnění, kalkulace a reporty. Následně ještě uvádím některé controllingové činnosti, kterými se zabývá management společnosti, mezi něž patří i finanční analýza. Vypočítám vybrané ukazatele finanční analýzy a to ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Poté provádím zhodnocení aplikace nákladového controllingu ve společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. a uvádím doporučení.

V závěru diplomové práce provádím shrnutí zjištěných skutečností v oblasti controllingu ve společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. a zhodnocení, zda bylo dosaženo splnění hlavního cíle této práce.

1 Účetnictví

Účetnictví zaznamenává informace o hospodaření podniku v peněžních jednotkách a sleduje stav a pohyb majetku a závazků, náklady, výnosy a s tím související hospodářský výsledek. Úkolem a cílem je věrné zobrazení ekonomické reality a poskytované informace musí být průkazné, objektivní a pravdivé.

Dle B. Krále: „*Jednou ze základních myšlenek, které v současné době významně ovlivňují vývoj účetnictví, je poznání, že způsob zobrazení podnikatelského procesu je třeba **diferencovat** podle toho, **kdo je uživatelem** účetních informací a **jaké rozhodovací úlohy** řeší. Postupně tak dochází k tomu, že podstatným rysem účetnictví vyspělých tržních ekonomik je **obsahové oddělení**.*“¹

Vysvětlení některých pojmů souvisejících s problematikou účetnictví.

- *Podnikání* je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.²
- *Podnik z ekonomického pohledu* řídí vlastní podnikání; *z právního pohledu* je předmětem, který lze koupit či prodat a lze o něm účtovat³, je tedy souborem hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání, ke kterému náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku.⁴
- Odlišný pohled je i v pojetí *majetku a závazků* podniku: *právní pohled* vnímá majetek z pohledu vlastnictví (tj. vznik, ochrana a vymahatelnost majetkových práv); zatímco *ekonomický pohled* se zaměřuje na věcný účel, za kterým bude majetek použit (tj. budoucí prospěch).⁵
- *Vstupy a výstupy* vyjadřujeme v peněžním (to je předmětem účetnictví a zobrazuje koloběh peněz) nebo naturálním vyjádření.⁶

¹ KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 19.

² Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, §2.

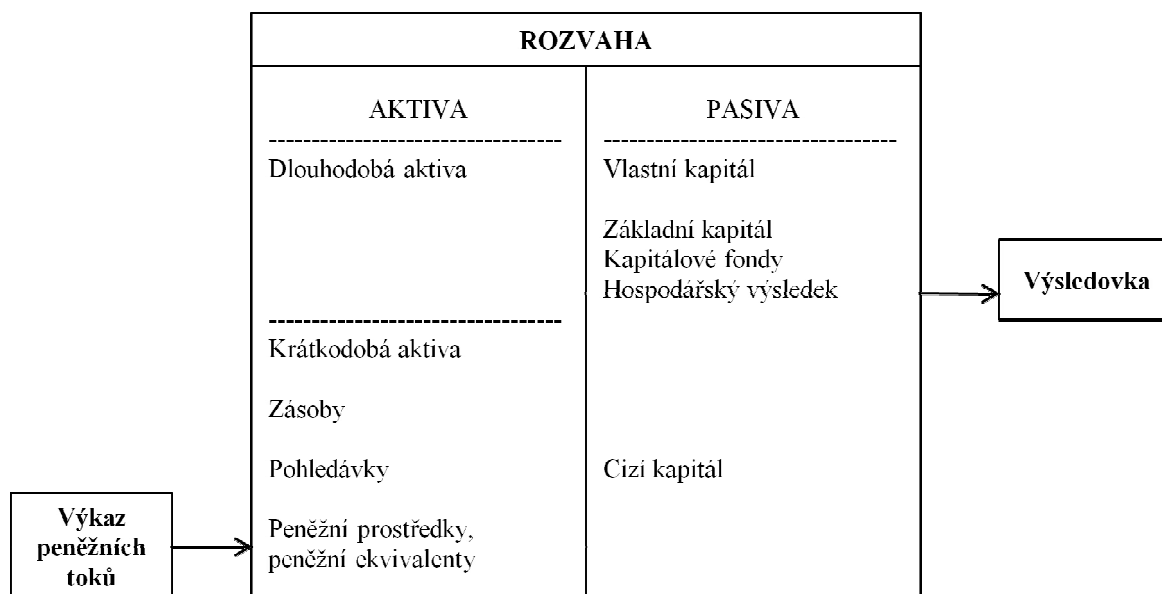
³ FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J., Nákladové a manažerské účetnictví, s. 12.

⁴ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, §5.

⁵ FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J., Nákladové a manažerské účetnictví, s. 13.

⁶ tamtéž

- *Finanční pozice podniku* je závislá na výši a struktuře aktiv a kapitálu podniku, ovlivňuje likviditu a solventnost podniku a lze ji měřit prostřednictvím výkazů: rozvaha, výsledovka a výkaz o peněžních tocích.⁷



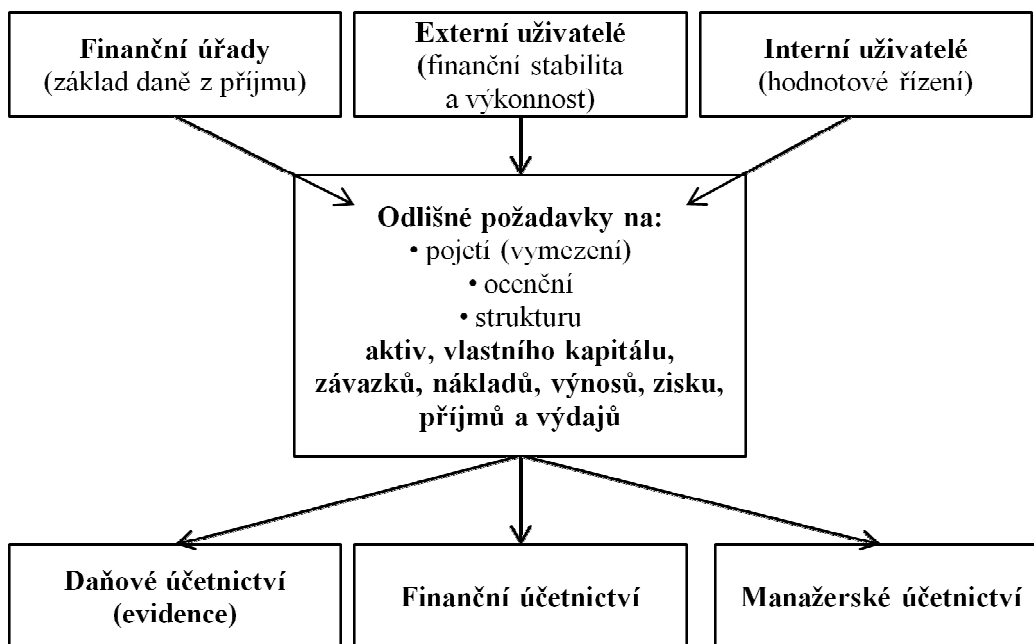
Obr. 1.1: Provázanost rozvahy, výsledovky a výkazu peněžních toků (Fibířová, 2007, s. 16)

- *Uživatelé* informací z účetnictví požadují různý obsah a podobu těchto informací, jsou to vlastníci, manažeři, ale i orgány státní správy, obchodní partneři i zaměstnanci, tzn. stát, interní a externí uživatelé. Pro externí uživatele jsou cílem informace z finančního účetnictví, pro interní uživatele z manažerského účetnictví a pro splnění daňových povinností informace z daňového účetnictví, resp. evidence.
 - *Vlastník* je v podniku s oddělenou vlastnickou funkcí od řídicí, je externím uživatelem s výsadním postavením a je zainteresován na výsledcích, má odpovědnost za existenci podniku a ke zpracování účetních informací nemá bezprostřední přístup.
 - *Interní uživatel* je řídicí pracovník, resp. řídicí pracovníci.
 - *Externí uživatel* je mimo jiné (např. banka, obchodní partner, zaměstnanci podniku, aj.) i stát pro zjištění daňové povinnosti a cílem daňové evidence je zobrazení podnikání a zjištění základu daně z příjmu.⁸

⁷ FIBÍŘOVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J., Nákladové a manažerské účetnictví, s. 15.

⁸ Tamtéž, s. 16 – 17.

Odlišné potřeby uživatelů vedou k vysokým nárokům na systém zpracování, který ústí do subsystémů – finančního, manažerského a daňového účetnictví.



Obr. 1.2: Subsystémy účetních informací a jejich uživatelé (Fibírová, 2007, s. 19)

1.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví vyjadřuje vnější finanční vazby podniku jako celku a poskytuje přehled o jeho aktivech a pasivech, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku. Informace slouží externím uživatelům, kteří jsou spjati s jeho budoucím prospěchem, i budoucími riziky. Úprava je v České republice založena na tzv. třístupňovém modelu regulace:

1. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví – nejvyšší norma;
2. Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví;
3. České účetní standardy – samostatně pro jednotlivé druhy účetních jednotek.⁹

⁹ HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L., Manažerské účetnictví, s. 51.

1.2 Daňové účetnictví

Smyslem daňového účetnictví je zobrazení stejného procesu primárně s ohledem na správné vyjádření základu daně z příjmu, resp. ostatních daňových a jim na roveň postavených pohledávek (tj. vztahy vyplývající ze zákonů o sociálním a zdravotním pojištění) a závazků podniku.¹⁰

1.3 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví je určeno pro interní uživatele, má důvěrný charakter a není regulováno státními předpisy, o jeho struktuře rozhoduje management podniku.

Oproti finančnímu účetnictví je samostatné; zjišťuje, třídí, analyzuje a prezentuje informace řídicím pracovníkům, kteří řídí vztah mezi výdaji a výsledky, ovlivňuje faktory ekonomického vývoje podniku, podporuje výkonnost a zlepšuje finanční pozici.¹¹ Nemá povinnost podvojného zápisu a může používat finanční i naturální jednotky. Obsah informací závisí na úrovni řízení a fázi řídicího cyklu. Výstupem je účetní soustava, cena, výkaz, zpráva, přehled, atp. V širším významu lze odlišit dva subsystemy: nákladové účetnictví a manažerské účetnictví.

1.3.1 Nákladové účetnictví¹²

Nákladové účetnictví je podrobnější strukturou manažerského účetnictví vycházející z toho, jaký typ informací řídicím pracovníkům poskytuje, určující je především členění informací z hlediska jejich vztahu k fázím rozhodovacího procesu.

V první fázi se orientovalo na zjištění skutečně vynaložených nákladů a realizovaných výnosů ve vztahu k prodávaným finálním výkonům, později i ve vztahu k dílčím procesům, činnostem a útvarům, které za vynaložené náklady, resp. výnosy odpovídají.

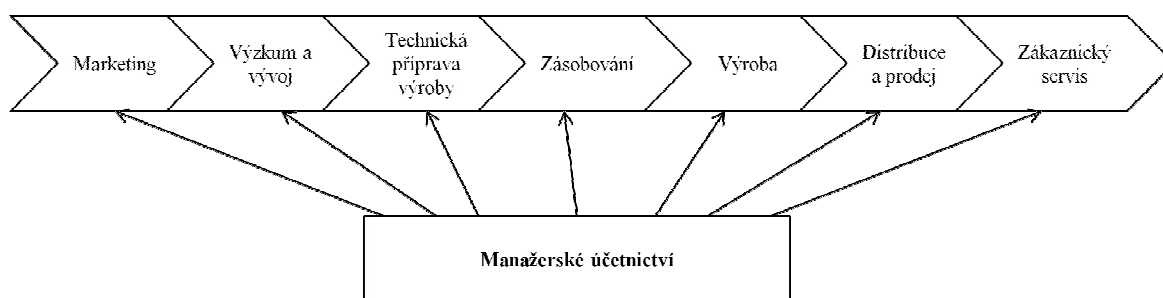
¹⁰ KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 20.

¹¹ FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J., Nákladové a manažerské účetnictví, s. 25.

¹² KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 21 – 22.

Ve druhé fázi dalo možnost tyto rozdělené skutečné náklady porovnat se žádoucím stavem (rozpočtovaným, kalkulovaným), a dát tak podklady pro krátkodobé a střednědobé řízení pomocí odchylek.

Cílem je dát podklady pro řízení reprodukčního procesu, když již bylo o základních parametrech tohoto procesu rozhodnuto. Významným rysem je systémové zobrazení podnikatelského procesu v jeho úplnosti a nepřetržitosti včetně jeho výsledků.



Obr. 1.3: Hlavní podnikatelský proces výrobního podniku z hlediska zobrazení v procesně orientovaném nákladovém účetnictví (Král, 2010, s. 23)

1.3.2 Manažerské účetnictví = účetnictví pro rozhodování¹³

Ve třetí fázi je snahou manažerského účetnictví rozšířit škálu poskytovaných informací o ty, jež umožňují vyhodnocovat různé varianty budoucího vývoje firmy. Ty lze využívat pro běžné řízení (základní parametry podnikání již rozhodnuty), ale i pro rozhodování o variantách budoucího průběhu. Je to tzv. přerůstání nákladového účetnictví v manažerské.

1.4 Rozdíl mezi finančním a manažerským účetnictvím

Rozdíl mezi finančním a manažerským účetnictvím je v odlišnosti účetních informací pro interní a externí uživatele, v systému hodnocení kritérií a v časové orientaci měření. V následující tabulce jsou uvedeny základní rozdíly.

¹³ KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 23.

Tab. 1.1: Základní rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím

Rozdíl	Finanční účetnictví	Manažerské účetnictví
Určení	Externí	Interní
Zájem	Minimalizace daní	Maximalizace zisku
Obsah	Syntetické účty	Analytické účty
Pravdivost	Princip opatrnosti	Maximální
Úprava	Regulované státem	Neregulované
Ceny	Reálné	Kalkulované
Jednotky	Finanční	Hodnotové i naturální

Zdroj: vlastní zpracování

1.5 Rozdíl mezi nákladovým a manažerským účetnictvím

Jak již bylo uvedeno, v širším pojetí manažerského účetnictví lze odlišit dva subsystémy, a to účetnictví nákladové a účetnictví manažerské. Následující tabulka znázorňuje jejich obsah a rozdíly.

Tab. 1.2: Obsah nákladového a manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví (systém účetních informací pro řízení a rozhodování)	
Nákladové účetnictví (účetnictví pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech již bylo rozhodnuto)	Manažerské účetnictví (účetnictví pro rozhodování o budoucích alternativách činnosti)
Informace pro operativní řízení , v bezprostřední návaznosti na řízení taktické (plán, porovnání se skutečností, běžná a preventivní kontrola)	Informace pro variantní rozhodování (při existující kapacitě a o budoucí kapacitě)
Informace pro řízení po linii útvarů, výkonů a procesů	Komplexní informace pro vrcholové řízení a rozhodování
Řízení zejména hospodárnosti Informace pro vyhodnocení vlivu změn v objemu a sortimentu výkonů dodávaných na trh	Řízení zejména účinnosti a efektivnosti Informace pro zásadní změny činnosti (strategický marketing, výzkum a vývoj, investiční rozhodování)
Podnikové rozpočty - Rozpočtová výsledovka, rozvaha, rozpočet peněžních toků	
Vztah podnikového rozpočtu, vnitropodnikových rozpočtů , středisek, kalkulačního systému, vnitropodnikových cen	Podnikové střednědobé a dlouhodobé rozpočty

Zdroj: FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J., Nákladové a manažerské účetnictví, s. 29.

2 Náklady, kalkulace a rozpočet

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, manažerské účetnictví potřebuje více informací o nákladech oproti finančnímu účetnictví, a to pro řízení podnikatelského procesu, o jehož základních parametrech bylo již rozhodnuto a pro rozhodování o jeho budoucích variantách. Proto je pojem náklady v těchto subsystémech rozdílně vymezen a chápán.

Finanční účetnictví vymezuje náklady jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků a v daném období vede ke snížení vlastního kapitálu; spolu s protikladně vyjádřenými výnosy je základem měření zisku ve finančním účetnictví.¹⁴

Náklady z hlediska finančního účetnictví lze tedy chápat jako veškeré vynaložené vstupy, které jsou vloženy do výrobního procesu k vytvoření výstupů, resp. se jedná o jakékoli odčerpání ekonomických zdrojů, z jehož důsledku se očekává výnos. Náklady jsou jak běžné vstupy, které jsou vynaloženy bezprostředně v souvislosti s výrobou, ale i položky mimořádného a sankčního charakteru, které nemusí být účelné a účelové (např. reprezentace, škody, živelné pohromy, daně a poplatky, manka a rezervy, atp.).

Ve finančním účetnictví se lze na náklady dívat jako na daňově uznatelné a daňově neuznatelné. Daňově uznatelné náklady vymezuje Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu a jsou to náklady uznatelné při zjišťování základu daně pro výpočet daňové povinnosti právnických a fyzických osob; jsou to tedy náklady vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Tyto náklady se odečítají od příjmů za účelem zajištění zdanitelného plnění.

Manažerské účetnictví vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.¹⁵

- *Účelnost* je takové vynaložení nákladů, které je racionální a přiměřené výsledku činnosti (vzniklý výstup je adekvátní k vynaložení vstupu).

¹⁴ KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 47.

¹⁵ tamtéž

- *Účelovost* je vynaložení nákladů, které vede ke zhodnocení a existuje těsný vztah k výkonům (tzn. výkon má větší ekonomický prospěch, než měl původní náklad).

Tabulka 2.1 vyjadřuje rozdíly mezi pojetím nákladů z hlediska vyjádření v účetnictví.

Tab. 2.1: *Vztahy mezi náklady ve finančním a manažerském účetnictví*

Finanční účetnictví	Manažerské účetnictví
Skutečně zúčtované náklady, doprovázené reálným úbytkem peněz (spotřeba materiálu, osobní náklady, práce a služby od externích dodavatelů)	Skutečně zúčtované náklady, doprovázené reálným úbytkem peněz (spotřeba materiálu, osobní náklady, práce a služby od externích dodavatelů)
Odpisy zúčtované podle odpisových plánů finančního účetnictví, vycházející z pořizovací ceny fixních aktiv - neutrální náklad finančního účetnictví	Kalkulační (časové, výkonové) odpisy zúčtované podle odpisových plánů manažerského účetnictví, vycházející z reprodukční pořizovací ceny - kalkulační náklad manažerského účetnictví
Úroky zúčtované a uhrazené v souladu s úvěrovými smlouvami - neutrální náklad finančního účetnictví	Kalkulační úroky, vyjadřující také náklady kapitálu, který není úročený - kalkulační náklad manažerského účetnictví
Provozní manka, škody, pokuty a penále zúčtované ve skutečné výši - neutrální náklad finančního účetnictví	Kalkulační rizika, vyjadřující předpokládanou úroveň těchto výdajů v budoucnosti - kalkulační náklad manažerského účetnictví
-----	Kalkulační podnikatelské osobní náklady, kalkulační nájemné, náklady v jejich ekonomickém pojetí - dodatkové náklady manažerského účetnictví

Zdroj: KRÁL, B., kol. Manažerské účetnictví, s. 63.

Mimo výše uvedené rozdíly je odlišnost i časová.

- V *manažerském účetnictví* se náklad projeví v okamžiku vynaložení ekonomického zdroje (nedochází většinou k úbytku majetku, ale pouze ke změně v jeho struktuře, např. nákup zboží).
- Ve *finančním účetnictví* se náklad stane až v okamžiku, kdy tento zdroj „vyčerpá“ svou užitečnost (např. stane se součástí výrobku).

2.1 Kategorie ekonomického řízení podniku¹⁶

Kritéria racionálního průběhu uskutečňování konkrétních výkonů, procesů a aktiv lze odvodit ze vztahu vynaložených nákladů a získaných ekonomických prospěchů; podnik musí řídit.

- *Hospodárnost*, tj. využití dostupných prostředků tak, aby bylo dosaženo minimálních nákladů při současném maximálním zisku; prosazuje se ve formě:
 - *úspornosti*, která je spojena s konkrétním výkonem a jde o zajištění výkonů s nejnižším vynaložením ekonomických prostředků; a ve formě
 - *výtěžnosti*, která souvisí s kapacitou a lze jí dosáhnout maximalizací objemu provedených výkonů při konstantním vynaložení ekonomických zdrojů.
- *Ekonomickou účinnost*, kterou lze měřit pomocí zisku:
 - *zisk z hlavní výdělečné činnosti* (tj. rozdíl výnosů z prodeje výkonů a nákladů na ně vynaložených);
 - *zisk z běžné činnosti* (tj. provozní zisk a souhrnný výsledek hospodaření z finančních a investičních transakcí);
 - *mimořádný zisk* (tj. zisk z výjimečných situací, ale není vztah k výkonům);
 - *zisk před zdaněním* (tj. v zásadě zisk z běžné činnosti a mimořádný zisk; určen k „rozdělení“ mezi stát, vlastníky a jako interní zdroj financování);
 - *zisk po zdanění* = čistý zisk (tj. zisk před zdaněním snížený o daň z příjmu; určen pro vlastníky a pro interní financování);
 - *nerozdělený zisk* (tj. část čistého zisku; zvyšuje podíl vlastníků na celkových aktivech a je určen na další rozvoj podniku).
- *Ekonomickou efektivnost*, tj. schopnost podniku zhodnotit zdroje vložené do podnikání; např. efektivnost vlastního kapitálu lze korigovat zvyšováním ziskovosti produkce, zvyšováním rychlosti obratu vložených zdrojů, zvyšováním podílu levnějších cizích zdrojů (např. financování úvěrem, jehož cena je nižší než výnosnost, kterou přinášejí takto financované aktivity, ale existuje riziko neschopnosti splácet).

¹⁶ KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 51 – 60.

- *Peněžní toky* = cash flow, tj. porovnávání příjmů a výdajů v hlavní výdělečné činnosti, investiční a finanční činnosti podniku; cílem je zajištění rovnováhy mezi prostředky a zdroji z hlediska krátkodobého i dlouhodobého a zajištění likvidních prostředků, což vyjadřuje finanční pozici podniku a vyjadřuje se pomocí:
 - *solventnosti*, tj. stabilní a dlouhodobá schopnost podniku dostát svým závazkům v termínu splatnosti a
 - *likvidity*, tj. okamžitá schopnost podniku dostát svým závazkům.
- *Strukturu vlastního a cizího kapitálu*, což je kritériem finanční stability i měřítkem finančního rizika a cílem je najít optimální efektivní vztah mezi vlastním a cizím kapitálem.

2.2 Pojetí a členění nákladů

Následující tabulka zahrnuje základní charakteristiky pojetí nákladů.

Tab. 2.2: Základní charakteristiky finančního, hodnotového a ekonomického pojetí nákladů

Pojetí nákladů	Finanční	Hodnotové	Ekonomické
Vztah k subsystému účetnictví	Finanční účetnictví	Nákladové účetnictví	Účetnictví pro rozhodování
Vztah k zobrazované realitě	Zobrazení transakce v parametrech, které platily, když se uskutečnila	Zobrazení transakce v parametrech, které by platily v současnosti	Zobrazení transakce formou porovnání s jinou v úvahu přicházející alternativou
Vztah k vyjádření zisku	Zisk je měřen na principu zachování finančního kapitálu v nominální výši; podle tohoto pojetí podnik dosahuje zisku, pokud jeho vlastní finančně vyjádřený kapitál na konci období je vyšší než na začátku období	Zisk je měřen na principu tzv. věcného zachování kapitálu; podle tohoto pojetí podnik dosahuje zisku, až když se podaří reprodukovat vlastní kapitál měřený (a oceněný) kapacitou podnikatelské činnosti	Zisk je měřen na principu tzv. věcného zachování kapitálu, přičemž jeho úroveň se dále snižuje o oportunitní náklady a zvyšuje se o případné oportunitní výnosy

Zdroj: KRÁL, B., kol. Manažerské účetnictví, s. 65.

Náklady lze pro další zpracování a lepší orientaci v nich členit, především proto, že řídicí pracovníci si nevystačí pouze se souhrnnými údaji. Z tohoto důvodu se náklady člení a jednotlivé skupiny se vyznačují charakteristickými vlastnostmi a mají určitou vypovídající schopnost.

Nejpoužívanější členění nákladů v účetnictví je členění podle:

- druhů vynaložených ekonomických zdrojů, tj. *druhové členění nákladů* a
- účelu jejich vynaložení, tj. *účelové členění nákladů*.

Toto základní členění se používá ve finančním účetnictví (výkaz zisku a ztráty), ale i v účetnictví manažerském. V manažerském (nákladovém) účetnictví se hodně využívá také členění nákladů podle *závislosti na změnách rozsahu* (objemu výroby) a *potřeb rozhodování*.¹⁷

2.2.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů vyjadřuje, co podnik spotřeboval (např. materiál, energie, cestovné, mzdy, odpisy, úroky, atp.) a toto členění je detailnější a vypovídá o něm výkaz zisku a ztráty, kde jsou náklady členěny dle činnosti a jednotlivých druhů.

Základní **nákladové druhy**:

- spotřeba materiálu a energie;
- služby nakoupené od externích dodavatelů (např. opravy, doprava, nájemné, reklama, atp.);
- odpisy dlouhodobého majetku (tj. hmotný i nehmotný dlouhodobý majetek);
- osobní náklady (tj. mzdové náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění);
- finanční náklady (např. nákladové úroky, atp.);
- tvorba rezerv a opravných položek k provozním a finančním nákladům;
- mimořádné náklady (manka a škody).

¹⁷ ČECHOVÁ, A., Manažerské účetnictví, s. 68 – 69.

Náklady lze členit dle činnosti:

- *provozní náklady* se opakují a souvisí s činností, pro kterou byl podnik zřízen (tj. běžné účetní případy jako např. výroba výrobků, prodej zboží, doprava, atp.);
- *finanční náklady* vyplývají z finančních operací podniku, ze vztahů s dodavateli, s bankou (např. obchod s cennými papíry, úroky, kurzové ztráty, atp.) a
- *mimořádné náklady* se neopakují pravidelně (např. škody, tvorba a zúčtování rezerv, atp.).

Vlastnosti nákladových druhů:

- *prvotní* znamená, že se v účetnictví podniku objevují poprvé a předmětem zobrazení se stávají hned při svém vstupu do podniku;
- *externí* vznikají spotřebou materiálu, subdodávek, prací a služeb od jiných subjektů (např. dodavatelů) a
- *jednoduché* znamená, že je nelze již podrobněji rozložit na další položky (např. přímé mzdy, základní materiál, atp.).

Druhovénáklady odpovídají na otázky *co, od koho, kdy a jak* musí podnik zajistit a zároveň slouží jako podklad pro zjištění *proporcí, stability a rovnováhy* mezi potřebou zdrojů a vnějším okolím podniku a toto druhové členění bývá uváděno v příloze účetní závěrky.

Pro vnitropodnikové činnosti je ale druhové členění omezené, protože nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladu, a tak jimi nelze hodnotit hospodárnost, účinnost a efektivnost podnikových výkonů. Proto se kombinuje s dalšími, která vyjadřují účelový vztah k jednotlivým podnikovým výkonům a činnostem.

2.2.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění vyjadřuje přímý vztah nákladů k účelu jejich vynaložení a lze je sledovat na rozdílné úrovni a podrobnosti, cílem je identifikace věcného nositele. Každý náklad musí mít při svém vzniku vymezenou účelovost a pak lze náklady sledovat ve vztahu k výkonům nebo ve vztahu k útvarům.

Náklady ve vztahu k výkonům

- náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení – podle toho, jaký je vztah nákladu k operaci, aktivitě nebo činnosti, který vyvolává jeho vznik;
- náklady přímé a nepřímé – podle toho, jakým způsobem jsou náklady přiřazovány k jednotlivým operacím, aktivitám nebo činnostem;
- náklady jednicové a režijní – podle vztahu k jednotlivým výkonům.

Technologické náklady jsou vynaloženy na tvorbu výkonů a jsou vyvolané technologií dané činnosti, aktivity nebo operace (např. spotřeba materiálu, mzdy pracovníků, atp.) a jsou pouze pro jeden technologický celek, kterých může být v podniku několik.

Náklady na obsluhu a řízení jsou vynakládány za účelem vytvoření, zajištění a udržení činnosti, aktivity a operace (např. náklady na skladování materiálu, opravy, mzdy řídicích pracovníků, atp.) a jsou společné pro několik technologických celků.

Náklady přímé lze jednoznačně a spolehlivě vyčíslit současně s příslušným výkonem, jsou to hlavně náklady technologické, v některých případech i náklady na obsluhu a řízení.

Náklady nepřímé nelze je přímo vyjádřit k určitému výkonu, jsou vynakládány neoddělitelně na více výkonů a přiřadit k aktivitě je lze pomocí matematicko-technických metod (např. stanovení rozvrhové základny). Jsou to obvykle náklady na obsluhu a řízení.

Jednicové náklady vykazují vztah ke stanovené jednici výkonu v samostatných položkách (např. náklady na spotřebu materiálu, mzdy, atp.), tzn. lze je přiřadit k určitému výkonu. Pro jejich určení je třeba znát normy určující náklady na dílčí části technologického procesu; norma je stanovený úkol ve spotřebě v naturálních jednotkách a vynásobí se předem stanoveným nebo skutečným počtem dílčích výkonů (to lze jen

u technologických nákladů přímo souvisejících s jednotkou dílčího výkonu). Oceněním naturální spotřeby vzniká kalkulace, což je nástroj pro řízení hospodárnosti těchto nákladů.

Režijní náklady jsou naopak vyjádřeny v komplexních položkách a nerostou přímo úměrně s prováděnými výkony, jsou ovlivněny rozsahem činnosti. Nákladový úkol je stanoven limity a rozpočty. Tyto náklady lze členit podle funkce v procesu, patří sem:¹⁸

- *zásobovací režie* zajišťuje nákup materiálu pro výrobu a náklady jsou rozděleny na ostatní střediska, pro které se tento materiál zajišťuje;
- *výrobní režie* zahrnuje náklady jednicové i režijní, které jsou společné pro celý výrobní útvar a poté se rozpočítají na jednotlivé jednotky výkonu;
- *správní režie* zahrnuje náklady jako např. mzdy řídících pracovníků, pracovníků ekonomického úseku, vývojového střediska aj. a tyto náklady musí být rozpočítány;
- *odbytová režie* souvisí s odbytovým útvarem, jsou to např. obchodníci, expedice, aj.

Náklady ve vztahu k útvarům – v podniku existují různé útvary, organizační složky proto, aby mohly být uskutečňovány aktivity podniku. Celý tento proces je sledován, organizován a regulován. Náklady (poté i výkony) vznikají vždy v určitém útvaru a lze je sledovat právě ve vztahu k těmto útvarům, tj. *členění nákladů podle místa vzniku*. Základním cílem je:¹⁹

- zajištění věcné a časové souvislosti mezi výkony a potřebnými zdroji,
- optimální využití kapacity a
- zajištění optimálních proporcí mezi útvary, vzájemné spolupráce.

U větších organizací jsou rozloženy pravomoci v rozhodování i v odpovědnosti za chod místa, může být využito i *členění nákladů podle odpovědnosti*. Odpovědnostní středisko je vnitropodnikový útvar, kterému jsou náklady do odpovědnosti přiřazovány, souvisí tedy s organizační strukturou. Základní typy středisek²⁰.

¹⁸ ČECHOVÁ, A., Manažerské účetnictví, s. 74.

¹⁹ Tamtéž, s. 75.

²⁰ KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 402 - 406.

- *Nákladové středisko* je nejnižší útvar z hlediska odpovědnosti, kterému jsou stanoveny rozpočty ovlivnitelných nákladů, které jsou předmětem kontroly, která probíhá srovnáním s tzv. pevným rozpočtem (režijní útvary správního charakteru, kdy aktivitu nelze vyjádřit měřitelnými jednotkami) nebo porovnáním s předem stanovenými náklady přepočtenými na skutečný výkon střediska (tam, kde lze kvantifikovat aktivitu střediska).
- *Ziskové středisko* odpovídá za náklady i výnosy, ale i za výši střediskem vázaného pracovního kapitálu. Pracovníci nemají pravomoci pro rozhodování o investicích. Cílem je dodržení rozpočtovaného zisku, který se musí shodovat s pravomocemi a odpovědnostmi pracovníků střediska (např. prodejna výkonů výrobního podniku).
- *Investiční středisko* odpovídá za náklady i výnosy střediska a vedoucí rozhoduje o pořízení investic (např. vrcholové vedení podniku).
- *Výnosové středisko* svojí činností ovlivňuje výši výnosů z prodeje, orientuje se na objem prodeje (např. prodejní oddělení obchodního domu) a nerozhoduje o cenách.
- *Výdajové středisko* odpovídá za výdaje, které přinesou v budoucnu prospěch např. růst podílu na trhu (např. středisko vývoje a výzkumu podniku).

Na toto rozdělení navazuje způsob spojení, který zobrazuje kooperační vazby mezi útvary. Základní předpoklad je vymezení činnosti středisek a kvantifikace nákladů, dále identifikace výkonů středisek podniku a ocenění výkonů vnitropodnikovými cenami.

2.2.3 Kalkulační členění nákladů

Cíl kalkulačního členění je zjištění nákladů, které připadají na určitý výkon (tj. na výrobek, práci nebo službu) a to na tzv. kalkulační jednici (např. výrobek, atp.). Náklady se člení.

- *Přímé náklady* přímo souvisí s výkonem a lze je zjistit na kalkulační jednici; jsou to jednicové náklady, ale i náklady režijní společné pro daný výkon; jejich výši lze určit prostým dělením či na základě norem (např. odpisy jednoúčelového zařízení).

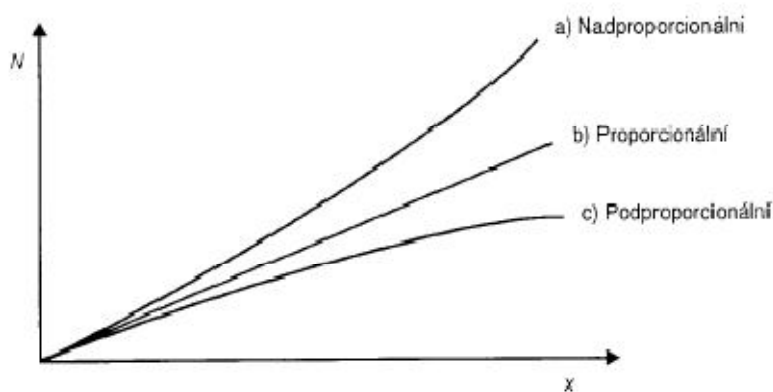
- *Nepřímé náklady* se neváží přímo k jednomu výkonu, nelze je zjistit na kalkulační jednici, ale přiřazují se ke skupině výkonů a rozvrhují se na jednotlivé výkony dle rozvrhových základů; jedná většinou o režijní náklady (kromě výše jmenovaných).

2.2.4 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

Výše uvedené členění nákladů využívají řídicí pracovníci pro řízení podnikatelského procesu, o jehož základních parametrech bylo již v zásadě rozhodnuto. Nyní následuje členění nákladů, které jsou důležité pro zhodnocení budoucích variant podnikání, pro rozhodování.

Členění nákladů v závislosti na objemu výkonů – v závislosti na změnách objemu výkonů lze rozdělit náklady do základních skupin:

- *variabilní náklady* (dále jen VN) se v závislosti na objemu produkce mění (průběh celkových VN znázorňuje obrázek 2.1):
 - *proporcionálně*, tzn. ve stejném poměru jako produkce (jsou to všechny jednicové náklady a část nákladů režijních – např. základní materiál);
 - *nadproporcionálně*, tj. progresivní náklady, jejichž celková výše roste rychleji než objem výroby (souvisí s neplánovanými výkony ve výrobním procesu – např. přesčasové a noční příplatky);
 - *podproporcionálně*, tj. degresivní náklady měnící se s objemem výroby, jejich růst je pomalejší než růst objemu výroby (např. pomocný materiál);



Obr. 2.1: Průběh celkových variabilních nákladů (Král, 2010, s. 80)

- *fixní náklady* (dále jen FN) se nemění v závislosti na objemu produkce; dle ovlivnitelnosti:
 - *umrtvené (utopené) náklady*, které se vynakládají před zahájením podnikání a jejich celkovou výši nelze v průběhu ovlivnit, typický je vzdálený časový úsek mezi výdajem a vyjádřením nákladu (např. odpisy fixních aktiv);
 - *vyhnutelné náklady*, které jsou spojeny s využitím vytvořené kapacity a lze je omezit při zřetelném snížení kapacity (např. časové mzdy mistrů).

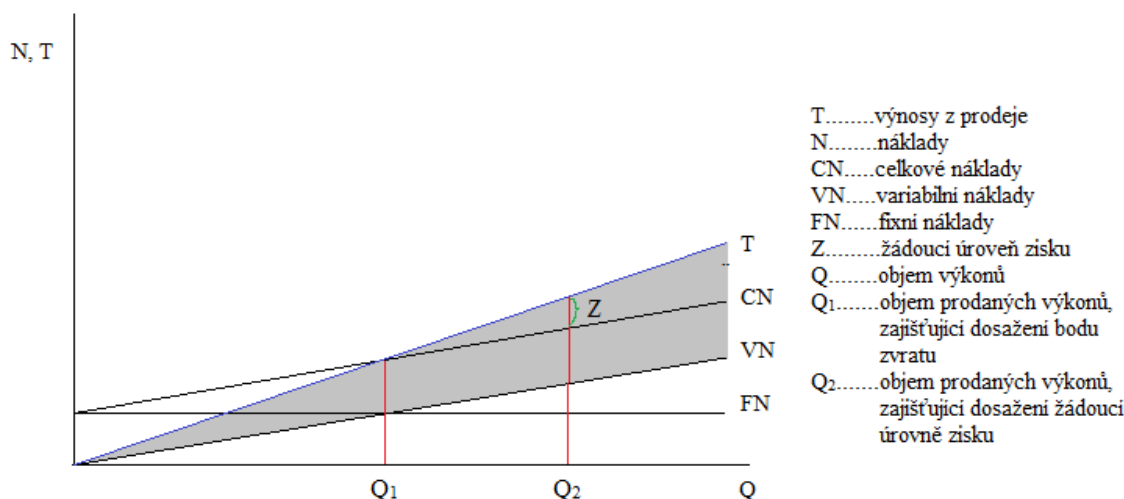
Celkové náklady se tedy zjistí součtem VN a FN a průměrné náklady na jednotku výkonu jako podíl celkových nákladů a dosaženého objemu výkonů.

S touto problematikou souvisí analýza tzv. **bodu zvratu**²¹, což je situace, kdy je takový objem prodaných výkonů, při kterém dosažené výnosy uhradí vynaložené náklady. Obrázek 2.2 zobrazuje bod zvratu na vztahu fixních nákladů, proporcionálních nákladů a proporcionálních výnosů z prodeje. Bod zvratu se vypočítá podle vzorce 2.1, kde Q_I je objem prodeje v jednotkách množství, při němž se dosahuje bodu zvratu; FN je úhrnná výše FN; c_j jednotková cena a v_j variabilní proporcionální náklady vyvolané jednotkou výkonu.

$$Q_I = \frac{FN}{c_j - v_j} \quad (2.1)$$

- *Proporcionální náklady* bezprostředně souvisí s prodanou jednotkou produkce a jejich návratnost je zajištěna prodejem každé této jednotky, za předpokladu, že jednotková cena převyšuje úroveň nákladů.
- FN byly vynaloženy pro zajištění výroby a prodeje výkonů jako celku, jejich úroveň vyplývá z rozdílu mezi cenou a proporcionálními náklady. Jejich návratnost je zajištěna až určitým konkrétním množstvím prodaných výkonů, od tohoto okamžiku přispívá rozdíl (tj. marže) mezi cenou a proporcionálními náklady k zisku podniku.

²¹ KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 84 – 85.



Obr. 2.2: Bod zvratu (Král, 2010, s. 84)

Relevantní a irelevantní náklady; rozdílové náklady – relevantní i irelevantní náklady vychází z odhadovaných nákladů zvažovaných variant:

- *relevantní náklady* jsou důležité pro dané rozhodnutí a budou se při uskutečnění různých variant měnit, základní formou jsou tzv. *rozdílové náklady*, tj. rozdíl nákladů před a po změně;
- *irelevantní náklady* nejsou důležité pro dané rozhodnutí, jejich výše se nebude měnit.

Oportunitní náklady neboli *náklady obětované příležitosti* nebo *alternativní náklady* jsou tzv. ušlé výnosy, o které podnik přichází v případě, že neuskutečňuje určitou alternativu. Podnik ale může uskutečnit pouze některé alternativy a je třeba odmítnout ty s nižším efektem, aby byly přijaty ty nejefektivnější alternativy.

Náklady vázané k rozhodnutí vznikají na základě současných rozhodnutí v budoucnu a jsou strategicky využívanou kategorií (např. vývoj a technologické řešení výrobků).

2.3 Kalkulace

Kalkulace je stanovení nebo zjištění vlastních nákladů nebo ceny na tzv. kalkulační jednotici (tj. výrobek, polotovár, služba, atp.).

Kalkulace je základním nástrojem řízení a má široké spektrum využití, např. nástroj při řízení hospodárnosti, návrhu cen externím odběratelům, sestavování plánů a rozpočtů, při rozhodování o objemu a struktuře výkonů a při ocenění aktiv vytvořených vlastní činností. Jedna kalkulace by nemohla plnit všechny tyto úkoly, proto v každém podniku existuje tzv. kalkulační systém.²²

Každý prvek tohoto systému se liší nejen tím, zda zobrazuje vztah plných nebo dílčích nákladů ke kalkulační jednotici, nebo metodami přiřazení nákladů k předmětu kalkulace, ale i dobou sestavení a vztahem k časovému horizontu jejich využití. Hlavní kritérium je rozlišení, zda jsou podkladem strategického rozhodování, střednědobého, preventivního, operativního řízení nebo následného ověření průběhu provádění výkonů podniku.²³

Kalkulace nákladů lze rozdělit podle doby, kdy jsou sestavovány.

- *Předběžná kalkulace* je sestavována při zjištění informací o nákladech na kalkulační jednotici před zahájením dané činnosti, nejen technicko-hospodářské normy jsou podkladem; podle použitých podkladů a k jakým účelům má kalkulace sloužit lze rozeznat kalkulaci *propočtovou, plánovanou a operativní*.
- *Výsledná kalkulace* je sestavována po ukončení výkonu, případně po skončení sledovaného období a podkladem jsou informace z vnitropodnikového účetnictví.

Kalkulace ceny zobrazuje toky zpětné návratnosti nákladů a zisků, které jsou uskutečněny ve formě výnosů. Obsah kalkulace vychází z nákladů v jejich ekonomickém pojetí, tzn. kalkulovaný zisk, který vyjadřuje požadovanou úroveň zhodnocení ekonomických zdrojů, které byly vloženy do podnikání. V minulosti se tyto kalkulace sestavovaly častěji, nyní se používají pouze při některých způsobech tvorby ceny (např. individuální ceny nabízených výkonů – audit, atp.).²⁴

²² FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J., Nákladové a manažerské účetnictví, s. 222 – 223.

²³ KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 192.

²⁴ Tamtéž, s. 206.

Způsob přiřazování nákladů na kalkulační jednici souvisí s členěním nákladů na přímé a nepřímé, s přihlédnutím i na další členění jako jednicové a režijní, FN a VN, relevantní a irelevantní.²⁵

- *Přímé náklady* lze snadno stanovit na kalkulační jednici, u výsledné kalkulace dělením a u předběžné pomocí norem.
- *Nepřímé náklady* jsou společné pro více druhů, existují dvě kalkulační techniky:
 - *kalkulace dělením* je jednodušší a používá se pouze při stejnorodé výrobě: *kalkulace prostým dělením* (při výrobě jediného druhu) a *kalkulace s poměrovými čísly* (při výrobě více druhů stejnorodých výrobků, režijní náklady se zjistí pomocí poměrových čísel);
 - *kalkulace přírážková* při výrobě různorodých výrobků, režijní náklady se stanoví přírážkou, která vyjadřuje poměr nákladů k rozvrhové základně, kterou si podnik sám určí, buď v peněžních, nebo naturálních jednotkách.

Kalkulační vzorec je tedy způsob řazení nákladových položek; podrobnosti jejich členění, vztah ke kalkulaci ceny a dalších hodnotových veličin i struktura mezisoučtů se v podniku vykazují variantě s ohledem na uživatele a rozhodovací úlohu.²⁶

2.3.1 Typový kalkulační vzorec

Toto pojetí vzorce se prosazuje obtížně v našich podnicích, hlavním důvodem této skutečnosti byla deformovaná úloha kalkulace v podmínkách centrálně plánovitého řízení, tj. poskytování podkladu pro nákladovou tvorbu cen probíhající na nadnárodní úrovni.²⁷

²⁵ ČECHOVÁ, A., Manažerské účetnictví, s. 81.

²⁶ KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 138.

²⁷ Tamtéž.

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby (provozu)
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk (ztráta)
Cena výkonu (základní)

Obr. 2.3: Typový kalkulační vzorec (Král, 2010, s. 138)

2.3.2 Retrográdní kalkulační vzorec²⁸

Oproti předchozímu vzorci je rozdíl v odlišném přístupu k tvorbě kalkulace nákladů a kalkulace ceny. Kalkulace ceny vychází z úrovně zisku, kterou musí výkon generovat pro zajištění výnosnosti kapitálu a kalkulace nákladů je informačním nástrojem důvěrného charakteru. Vzájemný vztah kalkulace nákladů, průměrného zisku a ceny je spíš rozdílový.

Základní cena

- Dočasná cenová zvýhodnění
- Slevy zákazníkům (sezónní, množstevní,...)

CENA PO ÚPRAVÁCH

- Náklady

ZISK (jinak vyjádřený přínos)

Obr. 2.4: Retrográdní kalkulační vzorec (Král, 2010, s. 140)

2.3.3 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady²⁹

Tento typ kalkulačního vzorce si podrobněji všímá struktury vykazovaných nákladů. Ve vzorci se odděleně vykazují náklady ovlivněné změnami v objemu výkonů (VN) a FN zejména pro řešení rozhodovacích úloh. Vychází se z úrovně ceny.

²⁸ KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 140.

²⁹ Tamtéž, s. 141.

CENA PO ÚPRAVÁCH

- Variabilní náklady výrobku

* přímé (jednicové) náklady

* variabilní režie...

Marže (krycí příspěvek)

- Fixní náklady v průměru připadající na výrobek

Zisk v průměru připadající na výrobek

Obr. 2.5: Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady (Král, 2010, s. 141)

2.4 Rozpočet

S náklady a kalkulacemi je spojena i problematika rozpočetnictví. Rozpočet v peněžním vyjádření kvantifikuje vývoj hodnotových veličin (např. náklady, výnosy, atd.) pro stanovené období, objem a strukturu činnosti pro podnik jako celek či jednotlivá střediska, a to při předpokládaných změnách v procesu tvorby výkonů (hospodárnost nákladů) a prodeje (ziskovost výnosů). Podnikový rozpočet je výsledek střediskových rozpočtů.³⁰

Mezi základní funkce rozpočtu patří *plánovací funkce* (stanovení cílů v návaznosti na strategické cíle), *koordinační* (koordinace činnosti jednotlivých středisek podniku), *motivační* (motivace managementu k dosažení úkolů v souladu s cíli podniku), *kontrolní* (porovnání skutečnosti s rozpočtem) a *funkce měření výkonnosti* (měření výsledku činnosti středisek).³¹

³⁰ FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J., Nákladové a manažerské účetnictví, s. 350.

³¹ Tamtéž, s. 352 – 355.

3 Controlling a controller

Problematika controllingu je obsáhlé téma, tato kapitola se zabývá např. jeho historií, filozofií, rozdílem oproti manažerskému účetnictví, ale i základními prvky systému controllingu a charakteristikou pozice controllera.

3.1 Historie controllingu

Controlling je poměrně nová vědní disciplína, jehož počátky lze datovat na přelom 19. a 20. století. Již v roce 1880 byla poprvé zřízena pozice controllera ve společnosti Atchinson, Topeka & Santa Fee Railway System.³²

Nárůst pozic controllerů a velký rozvoj controllingu je spjat se světovou hospodářskou krizí (1929), která přinutila podniky přehodnotit dosavadní způsoby vnitropodnikového řízení a pracovní náplň controllerů, která se rozšířila ze správy finančních záležitostí o přípravu informací pro plánování a rozhodování, o tvorbu metodického aparátu pro kontrolu dosahování podnikových cílů a o poradenství pro vedoucí pracovníky.³³

Důležitým datem v historii controllingu je rok 1931, kdy byl založen Americký institut controllerů (Controllers Institute of America), který se v roce 1962 přejmenoval na Financial Executives Institute (FEI). První „oficiální“ seznam úkolů controllingu s názvem „The Place of the Controller's Office“ je z roku 1946 a byl zpracován právě v Controllers Institute of America. Zde byla v roce 1962 zveřejněna další oficiální definice úkolů jako součást finančního managementu.³⁴

V USA došlo k největšímu rozvoji controllingu v období 50. a 60. let 20. století, kdy pracovní náplň controllerů byla široká, např. tvorby plánu a jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností, návrh opatření, i řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku podniku atd. V 70. letech byla funkce controllera transformována do funkce finančního manažera. V Evropě se controlling začal výrazně prosazovat po 2. světové válce v souvislosti s obnovou hospodářství a se vstupem amerického kapitálu na evropské trhy.

³² KONEČNÝ, M., Controlling, s. 6.

³³ MIKOVCOVÁ, H., Controlling v praxi, s. 10.

³⁴ KONEČNÝ, M., Controlling, s. 6.

Funkce controllerů byly zřizovány především u dceřiných společností amerických firem. V České republice jsou první známky o controllingu patrné již ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích inspirovaných americkými vzory. Průkopníkem controllingové filozofie u nás byl Tomáš Baťa. Krátké poválečné období však vystřídalo období centrálního řízení ekonomiky a controlling se znovu objevuje až v 90. letech 20. století.³⁵

„Rakouský Controller-Institut (ÖCI – www.oeci.at) byl založen v roce 1982 o. Univ. – Prof. Dr. Rolfem Eschenbachem na Wirtschaftsuniversität ve Vídni. Téměř 30 let spojuje controllingovou komunitu v Rakousku. V České republice působí Controller-Institut od roku 1994 a po více než 15 letech zprostředkovává nové poznatky mezi teorií a praxí v controllingu a příbuzných oborech. Controller-Institut a Contrast Consulting Praha, spol. s r.o. jsou jako jediné subjekty v České republice členy International Group of Controlling (IGC) – mezinárodní sdružení organizací činných v oblasti controllingu. V roce 2009 učinila firma zásadní krok: spojila své síly se společností POINT Consulting, která byla činná ve stejné oblasti. Od 1. 1. 2010 tak působí společně pod značkou Controller-Institut.“³⁶

3.2 Pojem controlling

V literatuře je uvedeno mnoho definic a koncepcí; slovesný tvar má význam: vést, řídit, regulovat, vládnout, spravovat a obsluhovat, ovládat, kontrolovat; jmenný tvar: kontrola, zkouška, nutnost, dozor, přezkoušení, moc, rozkaz, násilí, omezení, vedení, zdrženlivost.³⁷

Neexistuje přesná definice controllingu, ale lze jej chápat jako ekonomický přístup k řízení podniku, systematické provádění na budoucnost podniku cílově orientovaných činností podporující řízení podniku k dosahování podnikatelských cílů vlastníků ve stále se měnícím tržním prostředí, k životaschopnosti a úspěšné dlouhodobé existenci podniku; zjednodušeně: controlling znamená určitý přístup k ekonomickému řízení podniku, které musí být jednoduché a nenákladné. Controlling je tedy subsystém orientovaný na všechny

³⁵ MIKOVCOVÁ, H., Controlling v praxi, s. 10 – 11.

³⁶ <http://www.controlling.cz/o-nas/controller-institut/>

³⁷ ESCHENBACH, R., Controlling, s. 77.

dílčí řídicí činnosti zajišťující a koordinující plánování, informační zabezpečení manažerů, analýzu, kontrolu a řízení nápravných opatření k plnění cílů určených plánováním.³⁸

Problematikou controllingu se zabývá více autorů, ale každý z nich má o controllingu svou představu a proto existují rozdílné definice. Jako příklad je možno uvést:

- Eschenbach: *„Každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý míní něco jiného.“*³⁹
- Vollmuth: *„Controlling je nástroj řízení, **překračující funkční rámec dosavadního řízení** a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“*⁴⁰
- Horváth: *„Zcela mylně a přitom často se controlling srovnává s kontrolou. Controlling je ale mnohem více. Je to koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry „hospodářským svědomím“ podniku.“*⁴¹
- Mann, Mayer: *„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“*⁴²

Na závěr ještě souhrnná charakteristika controllingu: *„Controlling představuje takovou metodu vnitropodnikového řízení, která prostřednictvím hodnotových nástrojů sleduje hospodaření všech vnitropodnikových útvarů, a tak výrazně přispívá ke zvyšování podnikové efektivnosti a konkurenční schopnosti podniku. Zahrnuje systém střediskového hospodaření, rozpočetnictví a kalkulací, které vyúsťují do manažerského informačního systému.“*⁴³

³⁸ KONEČNÝ, M., Controlling, s. 5 a 7.

³⁹ ESCHENBACH, R., Controlling, s. 77 (Preissler, Controlling, s. 10).

⁴⁰ VOLLMUTH, H.J., Controlling nový nástroj řízení, s. 11.

⁴¹ HORVÁTH & PARTNERS, Nová koncepce controllingu – Cesta k účinnému controllingu, s. 5.

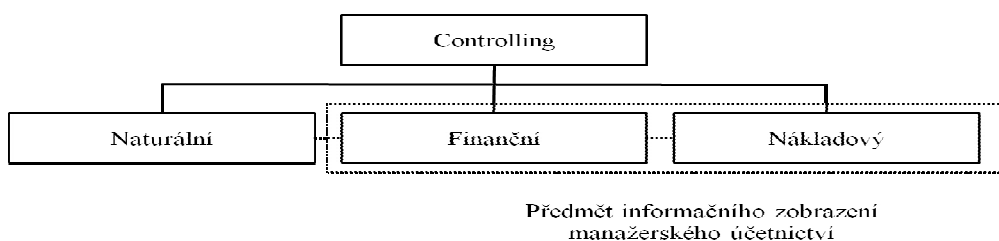
⁴² MANN, R.; MAYER, E., Controlling – metoda úspěšného podnikání, s. 20.

⁴³ www.controlling.sf.cz

3.3 Vztah manažerského účetnictví a controllingu

Controlling jako metoda či systém řízení z pozice managementu koordinuje všechny funkce systému řízení, zatímco manažerské účetnictví je informačním nástrojem systému řízení. Lze tedy srovnat pouze manažerské účetnictví a informační nástroje controllingu.⁴⁴

Manažerské účetnictví se opírá o hodnotové charakteristiky a controlling využívá i nepeněžní informace. Informace manažerského účetnictví určeného pro potřeby řízení jsou pokryty dvěma zaměřenými controllingu: *nákladový controlling* (tj. řízení faktorů ovlivňující výši zisku firmy, náklady a výnosy) a *finanční controlling* (zaměřen na finanční a kapitálové struktury firmy a na řízení peněžních toků).⁴⁵



Obr. 3.1: Vztah manažerského účetnictví a informací controllingu (Král, 2010, s. 36)

3.4 Filozofie controllingu⁴⁶

Zpočátku měl controlling pasivní roli tzv. registrační funkci zaměřenou na sběr dat, poté se změnila na aktivní roli, kdy plnil navigační funkci zaměřenou na kontrolu hospodárnosti a vypracování zlepšovacích návrhů. Nyní má funkci inovační a koordinační, orientovanou na vytvoření vlastního systému řízení (má svou filozofii a využívá informací z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit). Základní principy filozofie:

- *orientace na cíle* – controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů a na jejich kontrole a pomáhá vypracovat metodiku plánování;
- *orientace na úzké profily* – důležitým cílem controllingu je vybudovat vhodný informační systém poskytující dostatečné množství kvalitních dat a odkrývající tzv. úzká místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů;

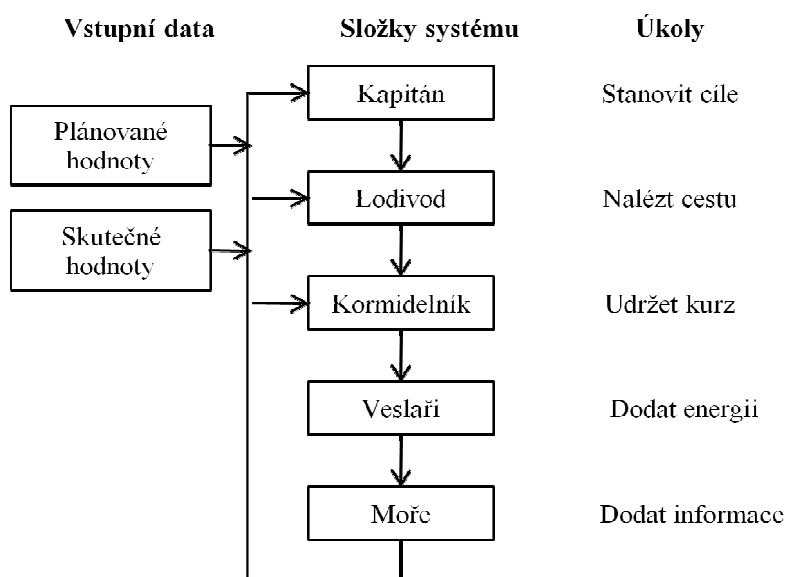
⁴⁴ KRÁL, B., kol., Manažerské účetnictví, s. 36.

⁴⁵ Tamtéž

⁴⁶ MIKOVCOVÁ, H., Controlling v praxi, s. 10 – 13.

- *orientace na budoucnost* – minulost je pro řízení podstatná ovlivňuje-li budoucnost a předchází-li problémům (např. od zpětné vazby k perspektivnímu myšlení).

Při znázorňování a popisování controllingu řada autorů používá metafory:



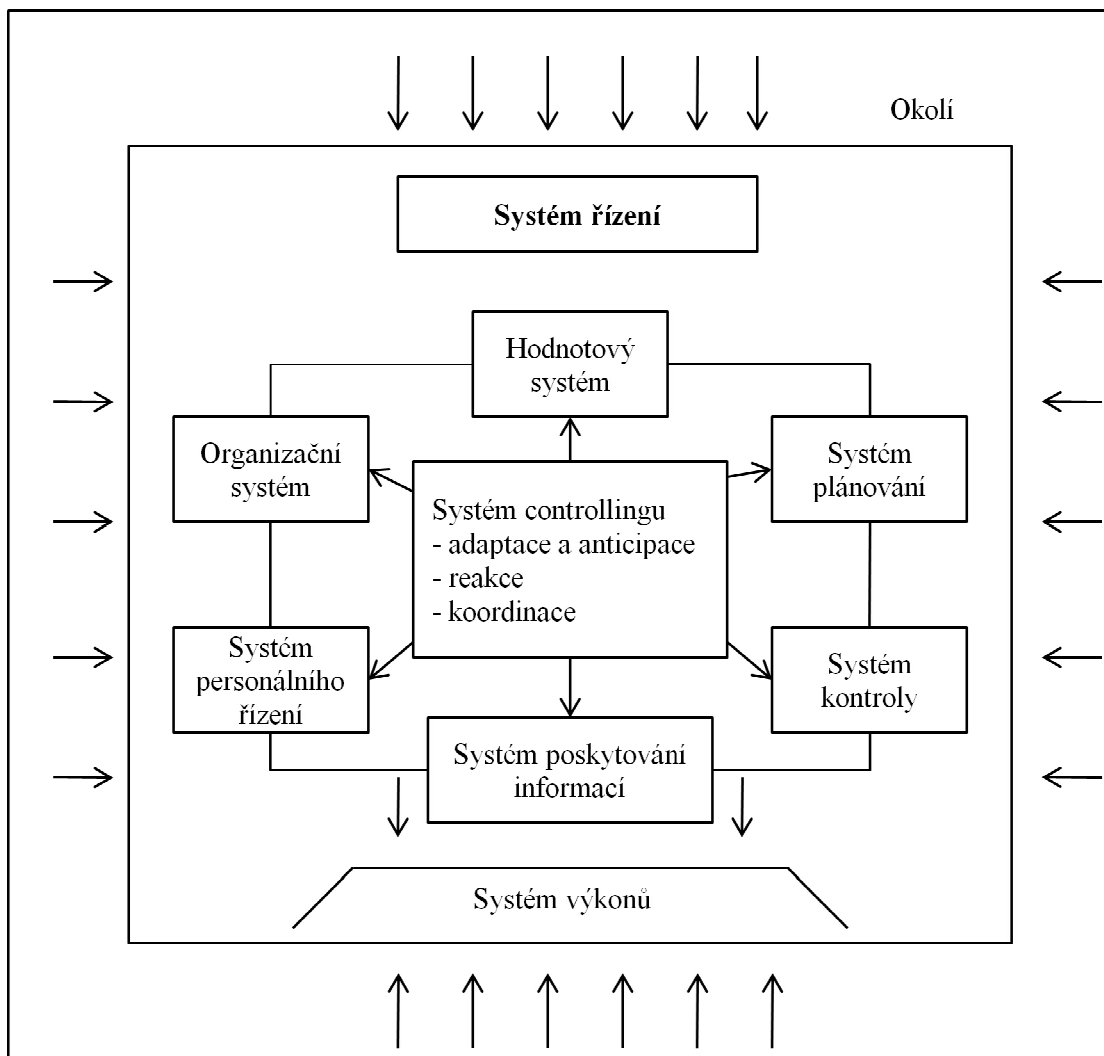
Obr. 3.2: Kybernetický systém (Mikovcová, 2007, s. 12)

Pojmy použité v kybernetickém systému lze aplikovat v podniku a mohou být přiřazeny různým funkcím a jejich nositelům v podniku:

- *kapitán* – podnikové vedení stanovující cíle v podobě plánovaných hodnot;
- *lodivod* – controller nalézající cestu pro zajištění dosažitelnosti cílů, při které využívá analýzu plánu a skutečnosti, tak i simulace skutečnosti – očekávání;
- *kormidelník* – řídicí pracovníci na nižších úrovních plnící úkoly (je-li ohroženo plnění cíle, musí hned informovat controllery navrhuující korekční opatření);
- *veslaři* – odborní pracovníci provádějící zadané práce, výkony jsou předány na trh;
- *moře* – trh (okolí), z kterého čerpají informace o akceptaci výkonů a ty se předávají managementu a controllingu pro vytváření podkladů pro budoucí rozhodování;
- *zpětná vazba* je těžištěm tohoto systému a řídicí pracovníci jsou tak neustále nuceni provádět rozhodnutí, která mají zajistit konečné dosažení cíle.

Fungující zpětná vazba slouží ke kontrole cílových úkolů a je podkladem pro očekávaný vývoj v budoucnosti. Detailní ukázka zpětné vazby u ročního plánu je příslušný měsíční plán.

3.5 Cíle controllingu



Obr. 3.3: Cíle controllingu v systému řízení (Eschenbach, 2004, s. 94)

Obecný cíl controllingu je přispění k zajištění životaschopnosti podniku, což zahrnuje tyto cíle řízení.⁴⁷

- *Zajištění schopnosti anticipace a adaptace*, tj. controlling zajišťuje vytvoření předpokladů pro kroky k přizpůsobení se, stará se o poskytnutí informací o existujících změnách okolí (tj. schopnost adaptace) a o zprostředkování informací o možných budoucích změnách v okolí (tj. schopnost anticipace). Controlling je aktivní v celém procesu řízení: tvůrčí proces přípravy rozhodování, realizace rozhodnutí a kontrola výsledku a realizace rozhodnutí.

⁴⁷ ESCHENBACH, R., Controlling, s. 94 – 95.

- *Zajištění schopnosti reakce* je v zavedení informačního, především kontrolního systému, který ukazuje průběžný vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a také umožňuje cílově zaměřené korektury poruch vedoucím pracovníkům.
- *Zajištění schopnosti koordinace* znamená, že controlling zaručuje koordinaci v systému řízení vytvářením předpokladů v technice řízení ke sladění aktivit podsystémů řízení podniku.

S pomocí podniku mohou koaliční partneři, vlastníci kapitálu, zaměstnanci a okolí podniku uskutečňovat různé cíle:⁴⁸

- *vlastník kapitálu* má za cíl udržení, zvýšení a zúročení použitého kapitálu;
- *zaměstnanec* má cíl např. růst atraktivity pracovních míst, spokojenost s prací, růst vzdělání, mzdu, atp.; neexistuje jednotný hodnotový systém a v praxi nebývá předmětem systematického řízení podniku;
- *okolí podniku* jsou např. zákazníci, konkurenti, dodavatelé, svazy, občanské iniciativy a média, kteří vyvábí podmínky pro fyzickou, technologickou, právně politickou, ekonomickou a sociokulturní existenci podniku. Možnost kvantifikace jejich cílů pro určení plánu jsou vzdáleny vědě a praxi, výjimka je pouze v oblasti ochrany životního prostředí a v tradičních obchodně-právních vztazích.

Controlling má ve svých činnostech zajišťovat hospodárnost a orientovat se na výsledky. Controlling má také:⁴⁹

- inspirovat vedení podniku k novým možnostem přinášejících ekonomický efekt;
- propočítávat a hodnotit efekty podnikatelských aktivit a rozhodnutí;
- odkrývat budoucí rizika;
- plánovat vývoj podniku ve svodných i analytických ukazatelích;
- hodnotit, jak se plní plánované cíle a aktivity;
- upozorňovat na hrozící a reálné odchylky od žádoucího vývoje.

⁴⁸ ESCHENBACH, R., Controlling, s. 95 – 96.

⁴⁹ KONEČNÝ, M., Controlling, s. 6.

3.6 Funkce controllingu⁵⁰

Controlling lze chápat jako podsystém a součást řízení podniku zahrnující tyto funkce: plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování, atd. s cílem zajištění životaschopnosti podniku. Pro plnění výše jmenovaných cílů má řadu funkcí.

- *Podpora řízení* spočívá v poskytování úplného servisu pro management, aby mohl plnit své úkoly; controlling odpovídá za věcně správnou, včasnou a přiměřenou podporu (např. informace) a management odpovídá za rozhodnutí. Controlling je v této oblasti na úrovni vedle jiných vnitropodnikových a externích služeb; tuto funkci lze označit jako *informační*.
- *Doplnění řízení* znamená, že controlling může provádět řídicí výkony nebo se na řízení aktivně podílet a zde odpovídá za obsah i za realizaci; výkony řízení zahrnují vybudování a ošetřování podnikově ekonomického systému a nástrojů (koordinace tvořící systém), dále systémovou koordinaci, systém řízení a aktivní spoluvytváření rozvoje a obnovení podniku, vnášení myšlenkového vlastnictví controllingu do podnikových rozhodnutí; souhrnně lze tuto funkci označit jako *inovační*.
- *Koordinace* znamená podílení se controllingu na vývoji jednotlivých podsystémů řízení, na vytváření struktury systémů a procesů v nich probíhajících a vztahů mezi nimi; tuto funkci lze označit jako *koordinační*.

Řízení	Management * plánovat * rozhodovat * prosazovat * kontrolovat * koordinovat systém výkonů * motivovat	Doplnění řízení dalšími výkony pro vedení * koordinace vytvářející systém * koordinace podporující systém * inovace
Podpora řízení	Podpora řízení službami pro vedení * informace pro vedoucí pracovníky a podnikově ekonomické poradenství	

Obr. 3.4: Doplnění managementu výkony a službami controllingu pro řízení (Eschenbach, 2004, s. 100)

⁵⁰ MIKOVCOVÁ, H., Controlling v praxi, s. 14.

3.7 Nástroje controllingu⁵¹

V jednotlivých fázích a úrovních řízení se používá řada technik a metod.

Analytická fáze:

- analýza globálního (makro) okolí, např. PEST a PESTEL analýza;
- analýza odvětví (mikrookolí), např. Porterův model 5 sil;
- analýza podniku zahrnující zejména: analýzu základního strategického postavení podniku (SWOT, strategická bilance), hodnotového řetězce a funkčních oblastí;
- analýza produktu, využití např.: analýzy životního cyklu, portfolio techniky a analýzu stáří výrobního programu, analýzu progresivity výrobků;
- analýza cílů podniku, prováděná z hlediska hierarchie, významu a vzájemných vazeb.

Fáze prognostická a koncepční:

- prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru: individuální a skupinové výpovědi (kreativní a expertní techniky), techniky scénářů, metody analogie a strategické hry;
- prognostické metody a techniky kvantitativního charakteru: časové řady, kauzální techniky a modelování;
- metody pro hodnocení a výběr z variant: porovnání nákladů, příspěvku na úhradu; analýzy citlivosti, propočty založené na časové hodnotě, simulační postupy a modely.

Fáze realizační:

- nákladové modely a kalkulační modely;
- kapacitní propočty;
- analýza úzkých profilů;
- tržní analýzy;
- analýzy životního cyklu;
- ABC analýzy.

⁵¹ MIKOVCOVÁ, H., Controlling v praxi, s. 29 – 30.

Fáze kontrolní

- kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti;
- kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a očekávání;
- analýza odchylek a analýza příčin odchylek;
- systémy včasné výstrahy.

3.8 Úkoly controllingu

Základní úkol controllingu je umožňovat vedení podniku cílené přizpůsobování změnám výrobních podmínek plánováním, informačním zabezpečením, analýzou, kontrolou, řízením nápravných opatření k plnění cílů a plnění koordinovaně úkoly řízení k růstu tvorby hodnoty pro vlastníky.

Již v roce 1962 Americký Svaz controllerů „Financial Executives Institute“ zformuloval tento katalog úkolů:⁵²

Plánování: vytvoření plánovacího systému podniku, koordinace a provádění plánovaných prací, přispívání k optimální strategii podniku (analýzy a prognózy v oblasti ekonomik podniku, doporučení k využití strategických možností k odvrácení strategických hrozeb); sestavení, koordinace a administrativní zajištění plánů; působení na zkvalitnění rozpočtů a kalkulací; působení na intenzivní finančně ekonomickou motivaci vnitropodnikových jednotek.

Výkaznictví a interpretace (rozbor): nákladové účetnictví a kalkulace, manažerské účetnictví, finanční účetnictví jako informační základna rozborů; sestavení výkazů, porovnání plánu se skutečností, analýza včetně příčin odchylek, interpretace průběhu činnosti, závěry k podniku, výrobkům, vnitropodnikovým jednotkám.

Hodnocení a poradenství: poradenství pro manažery v otázkách plánování, řízení a kontroly; vyhodnocování finančních a ekonomických důsledků důležitých rozhodnutí investičních, inovačních, diverzifikačních, restrukturalizačních, atp.

⁵² KONEČNÝ, M., Controlling, s. 8.

Daňové záležitosti: sledování všech daňových záležitostí – daňové plánování, kontrola daní a správa podnikových daní.

Výkaznictví: kontrola a koordinace všech výkazů pro státní instituce.

Ochrana majetku: vnitřní kontrolní systém, revize, zajištění ochrany majetku i pojištění.

Národohospodářské výzkumy: průběžná analýza vnějšího prostředí podniku.

Některé části uvedených úkolů fungují ve většině podniků, nejde ale o controlling. O něm se hovoří až tehdy, má-li podnik ucelený a koordinovaný systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení k podpoře vedení, zajišťující plnění celého souboru úkolů.

3.9 Rozdělení controllingu

Neexistuje snad průmyslový podnik, který by neměl controllingové oddělení nebo alespoň funkci controllera, a tak vzniká dojem, že pouze v průmyslu má controlling smysl. Controlling se objevuje i v jiných oblastech: *v obchodním podniku* – podstatnými prvky systému jsou: všeobecný controlling (např. finanční controlling, organizační a strategické plánování, investiční controlling, atd.), personální controlling, controlling sortimentu, controlling plochy a controlling zbožového hospodářství; *v pojišťovnictví, bankách, ve veřejné správě, v neziskových organizacích, ve zdravotnictví, aj.*

3.10 Druhy controllingu

Controlling lze členit i následovně:

- *Operativní controlling* poskytuje nástroje řízení zaměřené na budoucnost v časovém horizontu jednoho roku, jedná se o krátkodobé řízení zisku v podniku a podporuje management při optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit.

- *Strategický controlling* vytváří předpoklady pro dlouhodobou existenci podniku, koordinuje všechny strategické aktivity. Stará se o přijetí takových opatření, která přispívají k zajištění budoucí existence.
- *Finanční controlling* se zaměřuje na finanční řízení příjmů a výdajů, řízení Cash-flow.
- *Nákladový controlling* řídí faktory, který mají vliv na celkový zisk firmy, tzn., řídí náklady i výnosy a jejich hodnoty lze získat z výkazu zisku a ztráty.
 - *Náklad* je peněžní i nepeněžní spotřeba vstupů, je nutný k zajištění činnosti podniku a při jeho vynaložení očekáváme nějaký výnos;
 - *výnos* je přínos z podnikatelské činnosti obvykle v peněžní formě;
 - *výsledek hospodaření* se sestavuje většinou v ročních intervalech a zjistí se rozdílem výnosů a nákladů, má podobu zisku nebo ztráty.

3.11 Základní prvky systému controllingu⁵³

V současné době je nutné mít vybudovaný systém controllingu s informační podporou, aby podnik obstál v konkurenci.

3.11.1 Plánování

Podnikové plánování to je sestavování dílčích plánů, kde jsou stanoveny vypracované cíle, opatření a činnosti nutné k jejich realizaci. Plánování se provádí dle možností podniku s přihlédnutím k budoucím změnám. Mezi jeho rysy patří orientace na cíle, tvůrčí charakter plánů (tj. především věcné a časové sladění úkolů), orientace na budoucnost a procesní orientace (tj. vzájemná závislost dílčích plánů vyžadující zpětnou vazbu).

Z hlediska času, kdy je třeba si uvědomit, jaké činnosti budeme vytvářet v současnosti a jaké v budoucnosti, lze rozlišit.

- *Strategické plánování*, které je orientováno na delší časové období v řádu několika let a jedná se o plánování, které bude dále upřesňováno. Vedení podniku stanoví

⁵³ KONEČNÝ, M., Controlling, s. 10 – 14.

cíle, kterých má být v dlouhodobém horizontu dosaženo, např.: vývoj nových výrobků, zvýšení tržního podílu, otevření nových trhů, výstavba nových kapacit i nových odbytových cest, atp. Podnik by měl používat nástroje jako např. křivku cyklu životnosti výrobku, analýzu návratnosti investic, atp.

- *Operativní plánování* což je krátkodobé plánování, obvykle na období jednoho roku a stanovuje činnosti, které chce podnik uskutečnit. Krátkodobé cíle by měly být stanoveny tak, aby byla zajištěna dlouhodobá rentabilita a likvidita, což jsou nejvýznamnější složky v řízení podniku. Jednotlivé plány by se měly být rozděleny na 12 měsíců pro lepší pohled na hospodářskou činnost podniku.

V podniku by měly být sestavovány následující plány: plán odbytu (množství), plán obratu (množství x cena), plán nákladů, zisku, výroby, investic, finanční plán, plán nákupu, personální plán, plánovaná rozvaha i výsledovka.

3.11.2 Kontrola

Kontrola je posuzování skutečnosti, zda je vývoj žádoucí a případné odchylky od něho analyzovány a zda jsou uplatňována opatření; kontrola je porovnávání plánu se skutečností.

Kontrolu lze rozlišit:

- *kontrola výsledků* je soustředěna na výsledky plánovacího procesu a
- *kontrola procesů* kontroluje povahu a způsob vzniku výsledku (resp. příslušného opatření) nebo průběh realizace výsledku.

Mezi kontrolní metody patří porovnání v čase, porovnání plánu se skutečností, atp. V případě zjištění odchylek, které má controller včas zjistit, musí být vypracována analýza odchylek a vedení podniku může přijmout a provádět opatření. Mezi příčiny odchylek patří např. chybné plánování, špatná organizace, nesprávná realizace plánů, nereálné cíle, externí vlivy, organizační změny, zvýšení cen vstupních surovin, atp.

3.11.3 Řízení a manažersky orientované účetnictví

Pro řízení podniku je třeba mít údaje, které umožňují plánování a kontrolu, což finanční účetnictví nesplňuje, protože se zabývá minulostí a neposkytuje informace o podrobnostech vytváření provozních výkonů. Z tohoto důvodu je jedním z požadavků controllingu tzv. manažerské-vnitropodnikové účetnictví, které zajišťuje informace pro řízení podniku, které zobrazují realitu a plní následující funkce:

- věrohodné a běžné zjišťování informací z různých hledisek o výrobním procesu,
- prognóza nákladů a výnosů,
- stanovení cílových veličin a
- kontrola dodržování cílů.

U systémů vnitropodnikového účetnictví se rozlišují dílčí oblasti:

- *účetování nákladových druhů* – určení jejich fixní a variabilní části, zavedení kalkulačních nákladů (tj. jaké náklady vznikají)
- *účetování střediskových nákladů* – vymezení střediska (tj. kde náklady vznikají);
- *propočet nákladů na kalkulační jednici* – na každý produkt přiřazeny právě ty náklady způsobené tímto produktem a zahrnují i příspěvek na krytí FN a tvorbu zisku (tj. proč náklady vznikají).

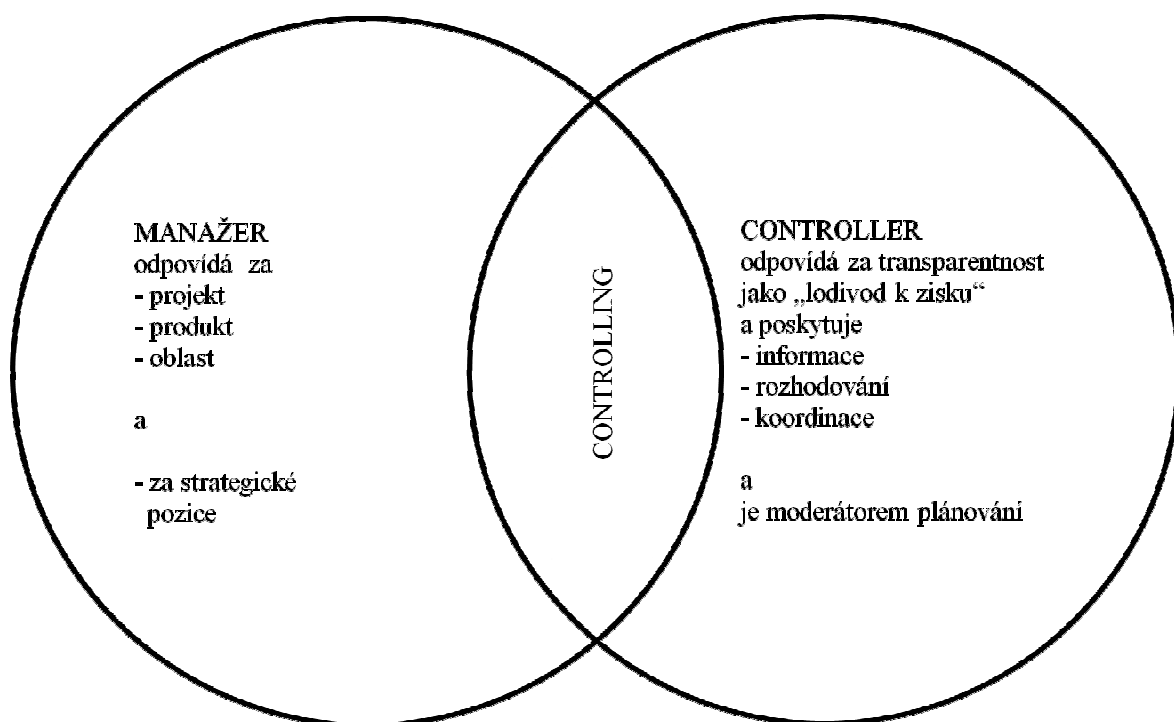
3.11.4 Výkaznictví (reporting)

Informace jsou velmi cenným zdrojem v podniku a proto controller, finanční řízení a účetnictví tvoří fungující informační systém, kdy manažer dává pouze informace, které může ovlivňovat a které musí být orientovány na rozhodování a na problémy a manažer musí dostávat informace pro oblasti, pro které jsou formulovány jeho cíle.

Výsledkem výkaznictví by měl být měsíční výkaz výsledku hospodaření, který sestaví controllingové oddělení (controller) pro vedení podniku. Výkaz by měl obsahovat výsledky všech oblastí podniku, plánované a skutečné výsledky, odchylky měsíční a kumulované. Úkolem výkaznictví je analýza výsledku, kontrola plánovaných úkolů a odhalení úzkých míst.

3.12 Controller

Nejdříve je třeba si uvědomit, že se přísně rozlišuje controlling jako funkce a controller jako nositel funkce. Controlling jsou vlastně controllingové funkce, které provádí controller ve vzájemné spolupráci s manažerem. Souvislost mezi manažerem, controllingem a controllerem znázorňuje následující obrázek.



Obr. 3.5: Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera (Horváth, 2004, s. 6)

Controlling není jen pozice nebo osoba, ale je to soubor úkolů, které mohou plnit různé osoby nebo samotné obchodní vedení a přitom žádná z osob nemusí být nositelem označení „controller“. V následujícím obrázku jsou nastíněné rozdílné a společné charakteristiky práce manažera a controllera.

Management	Manažer - Plánování - Rozhodování - Koordinování - Motivování - Organizování - Kontrola	Controller - Tvorba metod a nástrojů - Moderování dat - Koordinace a aktualizace systému
Servis Management	- Získávání a zpracování informací - Prezence managementu	

Obr. 3.6: Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu (Mikovcová, 2007, s. 16)

Rozsah výkonů přebíraných controllingem od managementu závisí na formě a velikosti podniku, stylu řízení, vývoji okolí, na množství, aktuálnosti a komplexnosti problémů řešených managementem, i na ochotě implementace controllingu manažery.⁵⁴ Mezinárodní sdružení pro controlling (IGC International Group of Controlling) jasně stanovuje úlohy a odpovědnosti controllerů, následující znění bylo schváleno v září 2002. Úkoly controllerů jsou následující:

- starají se o transparentnost strategie výsledků, financí a procesů, a tím přispívají k vyšší hospodárnosti;
- koordinují dílčí cíle a plány a organizují výkaznictví přesahující rámec podniku a zaměřené na budoucnost;
- moderují a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení tak, aby každý nositel rozhodovacích pravomocí mohl cíleně jednat;
- zajišťují potřebné služby při zabezpečení provozně hospodářských dat a informací;
- vytváří a udržují controllingové systémy.⁵⁵

Controller poskytuje manažerovi podpůrné služby v oblasti plánování a řízení, aby pak management mohl plánovat a řídit podle stanovených cílů. Zároveň je controller interním poradcem všech nositelů rozhodovacích kompetencí v plánování, výkonnosti a účetnictví.

Závisí na velikosti podniku, zda je controlling zajišťován jednotlivcem nebo několika jednotlivci. Ve středních podnicích se controller většinou nezabývá pouze controllingem, ale i dalšími činnostmi. Naopak ve velkých podnicích je často finanční oblast rozdělena na činnost controllera a činnost finančního manažera, mezi nimi existuje zřetelná dělicí čára.

⁵⁴ MIKOVCOVÁ, H., Controlling v praxi, s. 17.

⁵⁵ HORVÁTH & PARTNERS, Nová koncepce controllingu – Cesta k účinnému controllingu, s. 7.

3.12.1 Činnost controllera

Controller získává, zpracovává a sestavuje přehledy a prezentace interních i externích údajů pro správná rozhodnutí; podnik se při svém plánování, kontrole a řídicím systému musí zaměřit na výsledky. Ale tyto úkoly neplní vždy jen controller, nýbrž všichni řídicí pracovníci a controller by měl být v podniku jako koordinátor, poradce a navigátor.

Controller musí řídicí pracovníky poučit při sestavování plánů, jak operativních, tak strategických, při provádění kontrol orientovaných na výsledky a při zavádění cílových opatření v systému řízení.

Controller v podniku řeší i problémy, resp. se podílí např. na volbě nových výrobků, vyřazování stávajících výrobků, na rozhodnutí o vlastní výrobě nebo o nákupu, dále na analýze bilancí, sestavování přehledu o silných a slabých stránkách podniku, na analýze konkurence, na stanovení provizí podle užitku dosaženého dealerem, atp.

3.12.2 Profil controllera⁵⁶

Úspěšnost controllingu je přímo závislá na schopnosti jednotlivých controllerů, proto má podnik požadavky při volbě svých controllerů nejen odborné, ale také osobní. Controller by měl řešit problémy systematicky a systémově, a tím napomoci efektivnímu fungování managementu podniku.

Odborné požadavky při volbě controllerů jsou především znalost podnikohospodářských koncepcí, nástrojů a technik v oboru, jedná se o všeobecné znalosti hospodářských a sociálních věd, financí a účetnictví, organizace a plánování, dále i znalost zpracování dat, informačního systému a problematiky marketingu.

Controller má poznávat a analyzovat hospodářské souvislosti a v případě problémů je řešit systematicky a pomocí metodicko-koncepčních přístupů (tj. systém plánování, kontroly a řízení).

⁵⁶ KONEČNÝ, M., Controlling, s. 18.

Osobní požadavky při volbě controllerů jsou např.:

- schopnost řídit spolupracovníky, kde roli hraje i motivace a podpora iniciativy těchto pracovníků;
- schopnost předávání myšlenek je důležitá při dosahování vytyčených cílů;
- komunikace a schopnost navazovat kontakty;
- přesvědčovací schopnost;
- nezaujatost; aj.

3.13 Zařazení pozice controllera do organizační struktury

Ideální začlenění controllera do organizační struktury asi neexistuje, neměl by ale být členem podnikového vedení, ale měl by být umístěn na co nejvyšší hierarchickou úroveň, aby mohl efektivně zvládat úkoly a nejučinněji jednat.

Controlling může být rozsáhlý i specifický systém, jeho obsah i zaměření závisí na tom, jaké jsou možnosti a potřeby daného podniku. Postavení controllingového oddělení v organizační struktuře je dáno faktory:⁵⁷

- *interními* – např. velikost podniku, zásady řízení, používané technologie, aj.;
- *externími* – např. trh práce, zboží, peněz a kapitálu, okolí sociální, politické, aj.

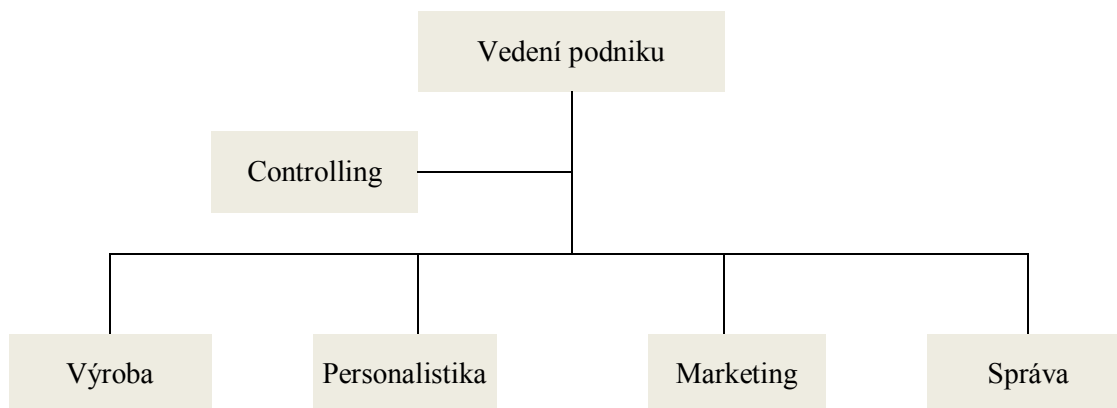
Controllingové oddělení může mít v podniku pozici.⁵⁸

- *Štábní*, která je v organizační struktuře podniku hierarchicky vysoko, tato pozice je přímo podřízena pouze podnikovému vedení; controller je začleněn do štábu vrcholového vedení a činnost provádí bez vlastních liniových vazeb ve formě všeobecného štábu, který poskytuje služby ostatním manažerům. Funkci inovační a koordinační nenaplnuje, neboť mu chybí kompetence k řešení závažných, krizových a strategických odchylek a je proto závislý na podpoře vrcholového vedení. Controlling zde má funkci pouze servisní a pomocnou při řízení;

⁵⁷ MIKOVCOVÁ, H., Controlling v praxi, s. 18 – 19.

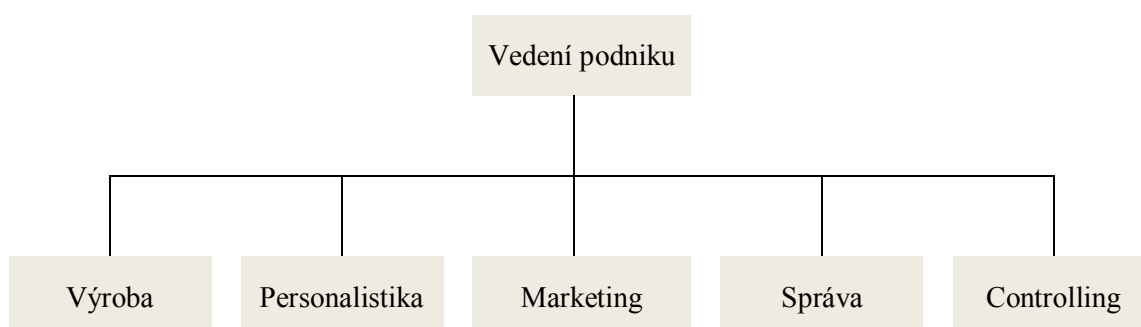
⁵⁸ Tamtéž, s. 20 – 21.

- výhoda – odlehčení útvaru od prováděcích činností a vyšší neutralita útvaru;
- nevýhoda – případné napětí mezi štábním útvarem a manažery liniových útvarů.



Obr. 3.7: Controlling jako štábní útvar (Mikovcová, 2007, s. 20)

- *Liniovou*, kdy je controller na stejné úrovni jako vedoucí marketingu, výroby, atd.; controller není poradním orgánem, ale je zodpovědný za přijatá rozhodnutí, toto začlenění bývá přijatelné při zařazení controllingu do nižších úrovní;
 - výhoda – vyšší kompetence do controllingových funkcí;
 - nevýhoda – převážná orientace na operativní záležitosti.



Obr. 3.8: Controlling jako liniový útvar (Mikovcová, 2007, s. 20)

- *Externího controllera*.

Ve velkých podnicích je řešením decentralizace controllingu, kdy centralizovaná pracoviště mohou být podřízena centrálnímu controllingu (má vlastní liniové vazby), příslušným útvarům (s centrálním controllingem probíhá výměna informací) nebo po linii výkonové jsou podřízena příslušným útvarům a po odborné linii centrálnímu controllingu.

Další možností je již zmiňovaný externí controlling, jehož těžiště práce je v operativní oblasti, neosvědčuje se jako trvalé řešení. Vhodné je využití externích poradců pro controlling v případě zavádění controllingu v malých a středních podnicích, kde nejsou kvalifikovaní pracovníci, případně i ve velkých podnicích např. jako podpora projektů. Externí controller při zavádění controllingu školí vedení podniku a řídicí pracovníky, aby následně byly schopni převzít úkoly controllingu. Výhodou v tomto případě je rychlejší zavedení controllingového systému i méně konfliktů s vedením podniku.

K organizačnímu začlenění controllingu do organizační struktury podniku, uvádím ještě zkušenosti Prof. Dr. H. J. Wollmutha.

- Pozice štábní: *„Podle mých zkušeností by neměl controller v menších a středních podnicích zastávat štábní pozici. Účinného controllingu nemůže být tímto způsobem dosaženo.“*⁵⁹
- Pozice liniová: *„Jestliže podnikatel nemá možnost vytvořit pro controllera zvláštní funkční místo, pak mu často navrhuji, aby se sám chopil úkolů controlera. Potřebné informace si pak nechá vypracovat vedoucím finančního a účetního oddělení. Podněty k provádění controllingových prací dává podnikatel sám. Tato koncepce se zvláště v menších podnicích ukázala jako dobré řešení.“*⁶⁰
- Externí controller: *„Tento postup je podniky dobře přijímán. Externí controller může využít velké zkušenosti a nemá žádné zvláštní konflikty s jednotlivými řídicími pracovníky. Dosáhne zpravidla rychleji úspěchu než mnohý interní controller, který se musí nutně s řídicími pracovníky a možná i s vedením podniku s velkým úsilím názorově střetávat tak dlouho, dokud controllingový systém relativně uspokojivě nefunguje.“*⁶¹

⁵⁹ VOLLMUTH, H. J., Controlling nový nástroj řízení, s. 19.

⁶⁰ Tamtéž, s. 21.

⁶¹ Tamtéž, s. 22.

4 Výrobní podnik a jeho podnikatelské aktivity

Na středoevropských trzích v oblasti výroby a prodeje stavebních hmot působí společnost Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. (dále jen KVK), která staví na tradicích.

4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: Krkonošské vápenky Kunčice, a.s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: 54361 Kunčice nad Labem č.p. 150

Datum vzniku: 1. 11. 1993

Základní kapitál: 98 801 000 Kč

IČ: 48173029

Předmět podnikání: výroba vápna, vápenců a mletých dolomitů; dobývání nerostů; hornická činnost; zemní práce; nákup stavebních hmot za účelem prodeje; výroba suchých omítkových maltových směsí; provozování železniční dráhy – vlečky; provozování drážní dopravy na železniční dráze – vlečce; inženýrská činnost v investiční výstavbě; výroba stavebních hmot a stavebních výrobků; výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako výbušné, oxidující, extrémně hořlavé, vysoce toxické, toxické, karcinogenní, mutagenní, toxické pro reprodukci, nebezpečné pro životní prostředí a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické; výroba chemických látek a chemických přípravků; silniční motorová doprava nákladní.

Akcionář: BPM Group a.s.

4.2 Historie společnosti

Stavební průmysl procházel v průběhu let různými obměnami.

16. století – 1. polovina 20. století: V podkrkonošské oblasti se nacházela mocná a kvalitní ložiska vápence a dolomitů z dob starších prvohor, což vedlo k těžbě nerostných surovin a výrobě stavebních hmot, na to pak společnost KVK navázala. Historické první zmínky o výrobě vápna jsou doloženy z roku 1507 v majetkovém soupisu Aleše ze Šanova zmínkou o „lese nad vápenkou“ u obce Čistá v Podkrkonoší.

V tomto období, přelom 19. a 20. století, vznikl na Vrchlabsku velký lomařský a vápenický koncern, vápenec byl těžen v lomech Černý Důl, Horní Lánov, Strážné a v dalších, např. pro výrobu vápna, hnojivých a krmných mouček.

50. – 80. léta 20. století: Ve druhé polovině 50. let byla z rozhodnutí ministerstva stavebnictví na katastru obce Kunčice nad Labem zahájena výstavba vápenky se 2mi velkokapacitními šachtovými pecemi VŠPK 150 tuzemské výroby, mlýnicí a hydratizační stanicí, čímž byly nahrazeny zastaralé provozy jedním moderním. Zdrojem suroviny pro výrobu vápna a mletých vápenců se stal lom v Černém Dole, k dopravě do Kunčic nad Labem byla vybudována 9 km dlouhá nákladní lanová dráha. Postupně byl začleněn do závodu Kunčice nad Labem provoz Kunčice nad Labem, lom Černý Důl a Strážné a mlýnice ve Vrchlabí.

V roce 1975 byla ukončena těžba tzv. krkonošského mramoru (kvalitní vápenec) v lomu Strážné a byla provedena rekultivace lomu, nyní má prostor lomu statut přírodní rezervace.

V letech 1983 – 1987 probíhala rekonstrukce mlýnice ve Vrchlabí, čímž došlo ke zvýšení výroby mletých dolomitů. V tomto období byl do závodu Kunčice nad Labem začleněn lom Horní Lánov, který je zdrojem suroviny pro výrobu mletých vápenců.

90. léta 20. století – 2002: V roce 1963 – 1990 byla společnost KVK součástí n.p. Prachovická cementárna a vápenice Prachovice, n.p. Radotínské cementárny a vápenice Radotín a n.p. Cementárny a vápenky Prachovice, až ke dni 31. 12. 1990 byl vyčleněn samostatný podnik Krkonošské vápenky Kunčice, s.p., který byl zprivatizován ve druhé vlně kuponové privatizace. Společnost Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. byla založena po schválení privatizačního projektu.

V roce 1993 byla zahájena investiční výstavba nové výrobní suchých omítkových maltových směsí (dále jen SOMS) v Kunčicích nad Labem. Do produktového portfolia patřilo vápno, vápenný hydrát, mleté vápence a dolomity, drcené a tříděné kamenivo. V roce 1995 byl získán dobývací prostor Prostřední Lánov, kde je ložisko vhodné pro těžbu ušlechtilého a dekorativního kamene. Postupně došlo k útlumu výroby vápna z důvodu neekonomického a neekologického způsobu výpalu vápna a v roce 1999 byla výroba ukončena demontáží šachtových pecí. Stále více se začínala rozvíjet výroba SOMS, byl zahájen prodej volně ložených (dále jen VL) SOMS a KVK začala nabízet pronájem mobilních sil a omítacích strojů včetně kompletního servisu.

V roce 1999 byl do KVK organizačně začleněn provoz Košťany (nedaleko Teplic), čímž došlo k rozšíření výrobní kapacity SOMS a v roce 2002 byla začleněna výroba SOMS v severomoravských Dětmovicích, v téže roce získala společnost KVK certifikát řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2000, což je doklad vysoké úrovně řízení výroby a jakosti výrobků a vysoké péče o zákazníky společnosti.

Od roku 2003: KVK získala společnost PARABIT Technologies, s.r.o., která vyrábí asfaltové pásy a šindele; dále byly založeny dceřiné společnosti KVK Slovakia, s.r.o. na Slovensku a KVK Adhesives Sp. z o.o. v Polsku. V roce 2004 bylo rozšířeno produktové portfolio společnosti KVK o produkty stavební chemie, v roce 2008 o lité anhydritové podlahy, v roce 2010 o pastovité omítky a fasádní barvy a v roce 2011 o interiérové barvy.

4.3 Nákladní lanová dráha

Společnost KVK provozuje nejdelší nákladní lanovou dráhu ve střední Evropě (délka 8350,39 m), postavenou mezi lety 1959 – 1963, pro dopravu vápence do provozu Kunčice nad Labem z lomu Černý Důl. Dráha je spádová a využívá výškový rozdíl mezi provozem a lomem, funguje na principu dvoulanového systému nosných lan a nekonečného tažného lana, vozíky se pohybují po nosném laně a jsou připnuty k obíhajícímu tažnému lanu. Vozíků je na trase, která je rozdělena do 8 úseků a má 49 podpěr, 250. Za pracovní směnu se přepraví cca 800 tun kusového vápence způsobem šetrným k životnímu prostředí.

4.4 Logo

Společnost KVK měla během své existence 3 loga:

Období 1969 – 1997: Logo vycházelo ze skutečnosti, že společnost vyráběla především vápenné produkty. Bílé „K“ symbolizovalo barvu vápna, které bylo nosným výrobkem a modré písmeno „V“ barvu panoramatu Krkonoš.



Obr. 4.1: Logo KVK 1969 – 1997 (KVK)

Období 1998 – 2004: S novými vlastníky přišla i změna loga, mapa symbolizovala ambice společnosti pokrýt svými výrobky stavební trh celé České republiky. Text KVK navazuje na logo z předcházejícího období.



Obr. 4.2: Logo KVK 1998 – 2004 (KVK)

Období 2005 – současnost: Nové logo symbolizuje stavbu, hlavní doménu společnosti. Textová část je přímo v grafickém symbolu ztvárňující domek. Logo symbolizuje systémovost dodávek od základů až po střechu. Dolní oblouk tematicky znázorňuje původ Krkonoš, barvy symbolizují základní prvky ekologie – přírodu a vzduch.



Obr. 4.3: Logo KVK od r. 2005 (KVK)

4.5 Provozní závody

Sídlo společnosti KVK je v Kunčicích nad Labem, kde se nachází i *výrobní závod Kunčice nad Labem* pro výrobu SOMS, zpracování vápence z lomu Černý Důl, ze kterého se vyrábí mleté vápence a vápencový písek, jenž je jednou z komponent SOMS.

Výrobní závod Košťany (nedaleko Teplic) vyrábí SOMS na bázi křemičitých písků, tmely a spárovací hmoty. *Výrobní závod Dětmarovice* (u Ostravy) vyrábí základní sortiment SOMS na bázi křemičitých písků a patří k nejmodernějším maltárnám v ČR.

Ke společnosti KVK patří i *lom Černý Důl*, ze kterého vede do výrobního závodu v Kunčicích nad Labem nákladní lanová dráha pro přepravu kusového vápence, který se zde těží. Vápenec se zde zpracovává pro výrobu SOMS a rozemílá na jednotlivé frakce, které se distribují zákazníkům. Dalším lomem je *lom Horní Lánov*, kde se těží vápnitý dolomit, který se zde přímo drtí na kamenivo o různé zrnitosti, část se zpracovává na velmi jemně mleté vápnité dolomity a část se převáží do mlýnice, *mlýnice Vrchlabí*.

4.6 Řízení společnosti a organizační struktura

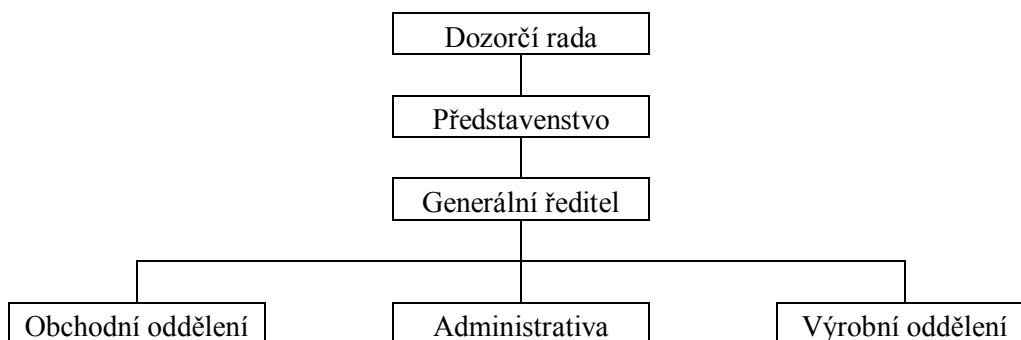
Společnost KVK je centrálně řízena ze svého sídla v Kunčicích nad Labem.

Představenstvo je statutární orgán, kdy za společnost jedná buď sám předseda představenstva, nebo společně dva členové představenstva:

- předseda: Robert W. Seifert, Platněřská 88/9, 11000 Praha 1 – Staré Město
- člen: Vladimír Beran, Moravcova 851, 28002 Kolín
- člen: Ing. Ladislav Zmuda, 25168 Kamenice – Radějovice 67

Dozorčí rada je kolektivní orgán s kontrolními pravomocemi, který dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih i jiných dokladů, kde kontroluje údaje. Přezkoumává účetní závěrku, navrhuje rozdělení zisku, úhradu ztráty a předkládá vyjádření valné hromadě. Členové jsou oprávněni účastnit se valné hromady. Dozorčí rada KVK:

- předseda: Michael Šťastný, Platněřská 88/9, 11000 Praha 1 – Staré Město
- člen: Jaromír Brzák, Ke Splavu 701, 54371 Hostinné
- člen: Ing. Roman Grigel, Matejkova 3442/45, 84105 Bratislava



Obr. 4.4: Organizační struktura společnosti KVK (vlastní zpracování)

4.7 Podnikatelské aktivity

Výrobní program: KVK má rozsáhlé produktové portfolio, všechny produkty jsou testovány a certifikovány Technickým a zkušebním ústavem stavebním Praha, s.p.

- *SOMS* – sanace, štuky, betony, tmely, omítky, šlechtěné omítky, anhydritové podlahy, zdicí malty, pastovité omítky, spárovací hmoty a interiérové barvy.
- *Produkty stavební chemie* (dle použití): hydroizolace, přísady do malt a betonů, ochrana a sanace zdiva, povrchové úpravy staveb a odformovací prostředek.
- *Mleté vápence a dolomity*.

Doprava: KVK zajišťuje nebo zprostředkovává dopravu:

- *paletovaného zboží* prostřednictvím společnosti K-Logitrans s.r.o., cena dopravy je již zahrnuta v ceně zboží, případně si zákazník může zajistit dopravu sám;
- *VL zboží* vlastními autocisternami nebo smluvními přepravci a
- dopravu *kameniva*, lze sjednat prostřednictvím obchodního manažera.

Servis SOMS: KVK poskytuje pro strojní aplikace svých produktů servis, kde nabízí k pronájmu omítací stroje, kompresory, universální stroj, kontinuální míchačky, stavěče sil, kapsové transportní silo a rotační brusku.

4.8 Certifikáty ISO

KVK je držitelem certifikátů ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004.

ČSN EN ISO 9001:2008 Systém managementu kvality je mezinárodní normou se specifikací doporučení a požadavků pro zavedení efektivního systému managementu kvality, jejichž dodržování přináší zlepšení: zvýšení konkurenceschopnosti, zefektivnění činnosti v organizaci, spokojenost společnosti i zákazníka a na prvním místě je kvalita.

ČSN EN ISO 14001:2004 Systém environmentálního managementu je systém řízení ochrany životního prostředí s cílem co nejvíce posílit vědomí odpovědnosti vůči životnímu prostředí v rámci ekonomických možností: zvýšení konkurenceschopnosti, zefektivnění činnosti ve společnosti s ohledem na environmentální systém řízení, spokojenost společnosti i zákazníka a na prvním místě je životní prostředí.

4.9 Firemní politika⁶²

„Naše mise: Naším posláním je výroba a prodej ideálního produktu na základě požadavků trhu. Snažíme se o nejlepší možné funkční řešení od výroby, prodeje až poprodejní servis.“

„Naše Vize: Naši vizí je zdravý růst tržního podílu na příslušných trzích.“

„Naše motto: Baví nás dělat hodnotu bez tolerance.“

„Naše hodnoty: Vyjma základních pozitivních lidských vlastností jakými jsou např. poctivost, slušnost, spolehlivost jsou to Dravost, Nápaditost a Ambicióznost, zkráceně DNA. Obecně platí, že DNA je pro život nezbytná látka, která ve své struktuře kóduje a buňkám zadává jejich program a tím předurčuje vývoj a vlastnosti celého organismu. Každý z nás má zcela jiné DNA, nikdo nejsme stejný. U nás v KVK máme ale všichni stejné firemní DNA, díky kterému se snažíme prosazovat naše motto. A právě Dravost, Nápaditost a Ambicioznost jsou tím, čím bychom se chtěli zapsat do povědomí našich zákazníků.“

⁶² <http://www.kvk.cz/cs/obchodni-politika>

4.9.1 Politika jakosti⁶³

Společnost KVK je výrobcem stavebních materiálů a tříděného kameniva. Základním úkolem a cílem společnosti v oblasti systému řízení jakosti je plnění požadavků a očekávání zákazníků a zajištění špičkové kvality produktů. Cílem společnosti KVK je, být stále na předním místě mezi výrobci stavebních materiálů v České republice. K tomu směřuje veškeré úsilí společnosti KVK.

Pro to naplnění této „Politiky jakosti“ očekává společnost KVK od svých zaměstnanců:

- zodpovědnost při plnění pracovních činností, důraz na kvalitu a efektivitu práce;
- aktivní účast při zvyšování odborné kvalifikace, pracovních znalostí a dovedností a
- profesionální úroveň při jednání se zákazníky.

4.9.2 Cíle jakosti a environmentu⁶⁴

Cíle jakosti a environmentu jsou uvedeny níže, za každý cíl nese někdo odpovědnost (např. vedoucí provozu, vedení společnosti, obchodní ředitel, aj), cíle se sledují, měří a mají určitou hodnotu (např. náklady na reklamace max. 100 000 Kč, atp.).

- *Kvalita*: nepřekročit náklady na zákaznické reklamace vynaložené v roce 2011.
- *Ekonomika a produktivita*: dosáhnout plánovaný hospodářský výsledek společnosti; při výrobě SOMS dosáhnout v roce 2012 uvedené produktivity práce.
- *Prodej a marketing*: navýšit prodej výrobků skupin stavební chemie, sanací a pastovitých omítek oproti roku 2011 o 10%; rozšířit prodejní síť o nové zákazníky s jejich celkovou tržbou 10 mil. Kč.
- *Údržba zařízení*: udržovat systém prevence údržby strojního zařízení.
- *Hlavní investiční projekty*: rozšíření kolorovacích center a zahájení výroby barevných omítek v provozech Košťany a Dětmárovice.
- *Environment*: snižování energetické náročnosti budov.

⁶³ KVK

⁶⁴ KVK, upraveno

4.10 SWOT analýza⁶⁵

Každá společnost je charakterizována tím, v čem spočívají její přednosti a v čem naopak nedostatky. K tomu přispívá tzv. SWOT analýza. Název je složen z počátečních písmen anglického Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabiny), Opportunities (příležitosti) a Threats (rizika či hrozby). Silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí firmy, příležitosti a rizika prostředí vnějšího.

Silné stránky (Strengths)

- DNA – Dravost, Nápaditost, Ambicióznost;
- kvalita produktů a servisu KVK;
- lité anhydritové podlahy (vozidlo Transmix⁶⁶);
- legislativa – ISO;
- vlastní zdroj surovin (lomy) a logistika.

Slabé stránky (Weaknesses)

- pozice výroben a dopravní vzdálenosti;
- výměna OZ.

Příležitosti (Opportunities)

- rozšíření produktových řad KVK;
- zaměření na aktivní regionální stavební zóny.

Ohrožení (Threats)

- nestabilita finančního sektoru, nepřehledný stav a vývoj ekonomiky;
- pohonné hmoty;
- cenová politika řetězců;
- Baunit⁶⁷ – nová maltárna.

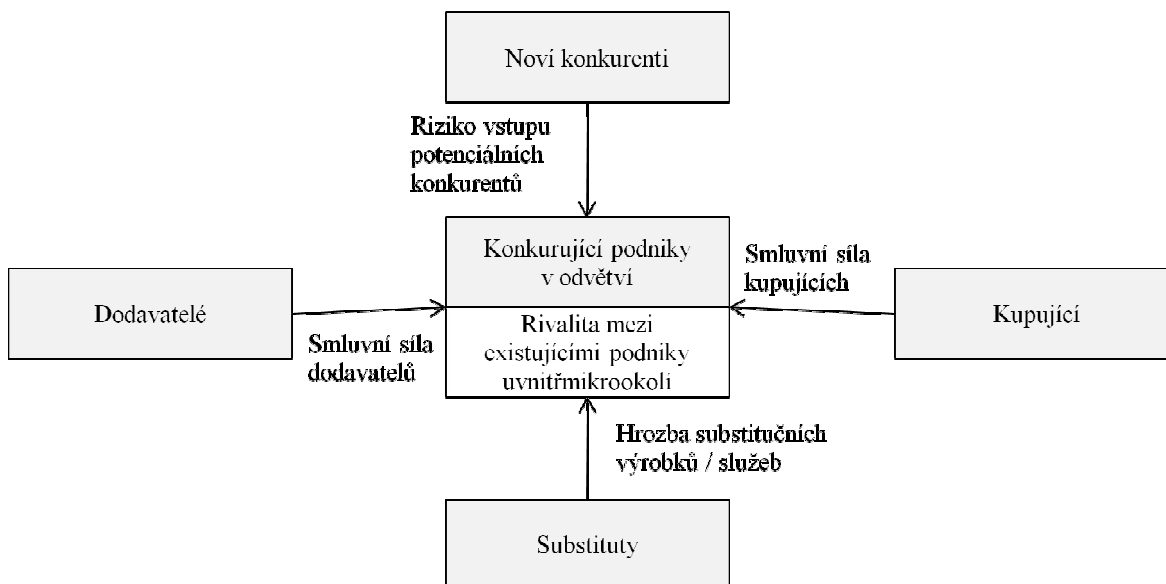
⁶⁵ vlastní zpracování

⁶⁶ vozidlo Transmix je míchací a dopravní zařízení pro výrobu litých anhydritových podlah a to přímo na stavbě zákazníka, je vyrobeno přesně množství směsi potřebné pro danou plochu

⁶⁷ Baunit – jeden z největších konkurentů společnosti KVK zahájil výrobu v nejmodernějším závodě na výrobu SOMS ve střední Evropě, a to na severní Moravě v Dětmovicích

4.11 Porterův model pěti sil⁶⁸

Porterův model pěti sil předpokládá, že na firmu, která působí v daném odvětví, působí základních pět faktorů, které může firma marketingovými nástroji ovlivňovat.



Obr. 4.5: Model pěti sil podle Michaela Portera (vlastní zpracování)

4.11.1 Stávající konkurence

Společnost KVK působí na trhu výroby a prodeje stavebních hmot již řadu let a má zde již svoje stabilní postavení. Mezi konkurenty společnosti KVK v SOMS patří např. tyto firmy:

- BAUMIT, spol. s r.o. (Průmyslová 1841, Brandýs nad Labem);
- HASIT Šumavské vápenice a omítkárny, s.r.o. (Horažďovice, Velké Hydčice);
- KNAUF Praha, spol. s r.o. (Mladoboleslavská č.p. 949, Praha 9 – Kbely).

Mezi konkurenty KVK v oblasti stavební chemie patří např.:

- BALCHEM, s.r.o. (Blanenská 355, Kuřim);
- Den Braven Czech and Slovak a.s. (79391 Úvalno 353).

⁶⁸ vlastní zpracování

4.11.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou pro společnost KVK důležití z hlediska dodávaných komodit, na jejichž kvalitě závisí i kvalita produktů společnosti KVK. Výrobní komodity jsou dodávány jak českými firmami, tak zahraničními firmami. Mezi hlavní patří např. RADKA spol. s r.o. Pardubice, Mondi Štětí, a.s., aj. ze zahraničních např. Building Chemical Research Ltd.

4.11.3 Noví konkurenti

Hrozba vstupu nového konkurenta je z mého pohledu malá, protože stavební trh v České republice není moc velký. Spíše než vstup nového konkurenta vidím hrozbu pro společnost KVK v podobě zboží na německém či polském trhu, kde je oproti českému trhu cena nižší.

4.11.4 Kupující / zákazníci

Každá společnost má za cíl získat zákazníky, s kterými bude budovat dlouhodobé vztahy a bude jejich přání a potřeby uspokojovat. Zákazníky společnosti KVK jsou především stavebniny, od malých stavebnin až po velké obchodní řetězce, ale i stavební firmy i jednotliví občané. Největší část produkce zůstává v České republice. Zahraniční odběratelé jsou především Polsko a Slovensko, kde má společnost KVK dceřiné společnosti, ale produkty KVK jsou známé i na Ukrajině.

4.11.5 Substituty

Vyráběné produkty společnosti KVK si s produkty konkurence konkurují a mnohé z nich jsou substituty pro konečného zákazníka. Proto je pro společnost KVK důležitý vlastní vývoj produktů a přicházet tak na trh s novinkami, a tím být před konkurencí o krok napřed.

5 Analýza současné situace v oblasti controllingu ve společnosti KVK

Controlling nemá ve společnosti KVK moc dlouhou historii, resp. vlastní oddělení controllingu vzniklo k 1. 8. 2010, kdy byla do organizační struktury společnosti KVK začleněna funkce „manažer controllingu“ (dále jen controller).

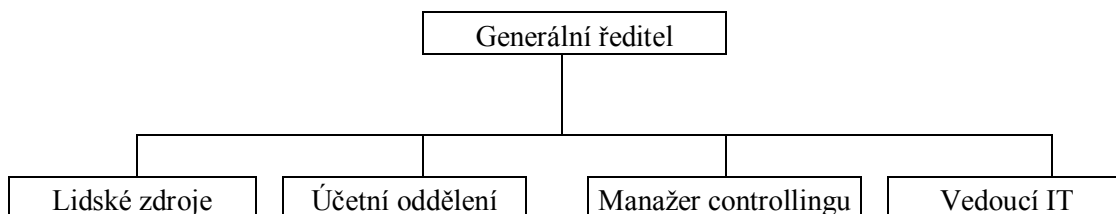
Do této doby nebyla ve společnosti tato funkce, ani žádné jiné oddělení, které by neslo název controlling. Část činností nebo činnosti v menším rozsahu byly prováděny i dříve, shodou okolností pracovníkem společnosti, který dnes zastává právě funkci controllera.

V této kapitole je nejdříve charakterizována funkce controllera a informační systém, který je ve společnosti KVK používán. Poté jsou zmíněny kroky nezbytné pro aplikaci nákladového controllingu ve společnosti a poslední část této kapitoly je zaměřena na analýzu controllingu ve společnosti KVK.

5.1 Manažer controllingu

Prvním krokem k zavedení controllingu ve společnosti KVK bylo stanovení konkrétních úkolů, které bude controller vykonávat, vedením společnosti. Následně musela být vyřešena otázka začlenění této pozice do organizační struktury společnosti, kdy se vedení podniku rozhodovalo mezi štábním a liniovým útvarem a řídilo se i všeobecným pravidlem, že controlling musí být ve společnosti zařazen co nejvýše. Výsledkem je zařazení controllera na stejné úrovni, jako jsou ostatní vedoucí pracovníci, oddělení controllingu je tedy liniovým útvarem.

Následující obrázek představuje organizační strukturu ve společnosti KVK, kde je začleněna funkce cotrollera a tato organizační struktura navazuje na obr. 4.4 uvedený na str. 65, resp. rozvíjí část „administrativa“.



Obr. 5.1: Organizační struktura společnosti KVK – část administrativa (vlastní zpracování)

Controller, stejně tak jako všichni ostatní zaměstnanci společnosti KVK, má kartu pracovního místa, ve které jsou uvedeny základní informace o pozici. Její podobu znázorňuje následující obrázek.

KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA	
Název funkčního (pracovního) místa	Manažer controllingu
Oddělení: Administrativa	Pracoviště: Kunčice nad Labem
Útvar: Controlling	Provoz:
Středisko: 110.203	
I. Popis pracovní činnosti: Manažer controllingu spolupracuje s vedoucími jednotlivých oddělení při tvorbě plánů, rozpočtů, kalkulací a sestavuje požadované výkazy a reporty, provádí kontrolu – porovnání plánu a skutečnosti, zjišťuje odchylky od plánu a podílí se na nápravných opatřeních. K plnění zadaných úkolů využívá informačního systému K2 a OLAP.	
II. Kvalifikační požadavky: a) vzdělání - obor: Ekonomické VŠ/VOŠ b) odborná praxe: 2 roky	
III. Specifické dovednosti: Znalost plánování Znalost rozpočetnictví Znalost účetnictví Uživatelská znalost OLAP Anglický jazyk	Znalost podnikových směrnic Znalost kalkulací Znalost výkaznictví Uživatelská znalost K2 Komunikační schopnosti
IV. Ostatní:	
V. Pro funkci jsou závazné směrnice vztahující se k této funkci.	
Jméno, funkce a datum:	Podpis:
Zpracoval:	
Kontroloval:	
Schválil:	

Obr. 5.2: Karta pracovního místa (KVK, vlastní zpracování)

5.2 Informační systém

Pro společnost KVK je důležité, nejen v souvislosti s činností controllera, používat kvalitní informační systém, který poskytuje kvalitní data. Společnost KVK proto ke zpracování dat používá *informační systém K2*, který zprostředkovává firma K2 atmitec s.r.o. a ve kterém jsou používány např. tyto modely: účetnictví, skladové hospodářství, odbyt, nákup, výroba, mzdy, marketing, personalistika, aj.

Controller využívá při své činnosti asi nejvíce technologii *OLAP* (Online Analytical Processing), což je databáze, která umožňuje uspořádat velké objemy dat, tak aby byla uživateli srozumitelná. OLAP přebírá data z informačního systému K2 přesně v 0.00 hod., např. s daty zadanými uživateli v pondělí dopoledne může controller v technologii OLAP pracovat až druhý den, tedy v úterý.

5.3 Aplikace nákladového controllingu ve společnosti KVK

Nákladový controlling řídí faktory, které ovlivňují celkový zisk firmy, tj. náklady a výnosy. Při aplikaci nákladového controllingu je třeba splnit jednotlivé činnosti: stanovení nákladových druhů a vytvoření podnikových středisek, dále vytvoření výkazů, sestavení plánů a kalkulací. K této činnosti je nutné využívat informační systém a porovnávat plány se skutečností, zjišťovat tak odchylky a provádět nápravná opatření.

5.3.1 Stanovení nákladových druhů a vytvoření podnikových středisek

Prvním krokem při aplikaci nákladového controllingu je stanovení cílů vyjadřovaných v reportech (výkazech). Tzn. stanovení nákladových druhů, které mají pro společnost největší význam. Ve společnosti KVK je stanoveno 10 nákladových druhů, které obsahují další položky podobného charakteru.

- *C0 Spotřeba přímých materiálů* (suroviny a obaly),
- *C1 Spotřeba materiálu* (např. pohonné hmoty, režijní a hutní materiál, aj.),
- *C2 Spotřeba energie* (např. elektřina, pára, plyn, voda, aj.),

- *C3 Služby* (např. opravy, cestovné, poštovné, telekomunikace, leasing vozidel, aj.),
- *C4 Osobní náklady* (např. mzdové náklady, zákonné pojištění, obědy, aj.),
- *C5 Daně a poplatky* (silniční daň, daň z nemovitosti, ostatní daně a poplatky),
- *C6 Jiné provozní náklady* (např. pojištění majetku, povinné ručení, aj.),
- *C7 Odpisy,*
- *C8 Finanční náklady* (kurzové ztráty a ostatní finanční náklady),
- *C9 Náklady na zboží celkem* (např. náklady na zboží palety, aj.).

Dále musí být tyto náklady přiřazeny k výkonům a rozlišují se variabilní náklady (tj. náklady závislé na objemu vyráběné produkce) a fixní náklady. Úplný seznam nákladových druhů je součástí plnění rozpočtu a je uveden v *příloze B* této diplomové práce, kde jsou uvedeny i výnosové účty společnosti KVK.

- *D0 Bonusy zákazníkům, slevy* (obratový bonus),
- *D1 Tržby za vlastní výrobky* (tržby SOMS, tržby výrobky ostatní),
- *D2 Tržby za zboží* (palety),
- *D3 Ostatní provozní a finanční výnosy,*
- *D4 Změna stavu zásob* (hotových výrobků).

Druhým krokem bylo ve společnosti KVK vytvoření odpovědnostních středisek, tj. útvarů, kterým jsou náklady přiřazovány.

5.3.2 Tvorba výkazů

Po předchozích činnostech, tedy po sestavení nákladových druhů a po vytvoření odpovědnostních středisek, musí být navrženy základní výkazy (reporty), pomocí nichž se budou analyzovat výsledky a provádět kontrola.

Controller ve společnosti KVK se při tvorbě reportů snaží vyhovět potřebám zadavatelů, tzn. především managementu společnosti, aby v reportech našli všechny informace, které potřebují ke svému rozhodování a to v podobě, kterou požadují.

5.3.3 Plány a kalkulace

Dalším krokem v aplikaci nákladového controllingu je tvorba plánů a kalkulací.

Proces plánování je pro společnost KVK, tak jako pro každý podnik, důležitý. Výsledkem plánování je stanovení žádoucích hodnot a s těmi se pak skutečné hodnoty porovnávají, následně se zjišťují odchylky a provádí se nápravná opatření.

Výsledkem *strategického plánování* ve společnosti KVK je sestavení plánů managementem podniku, jedná se např. o *plán vývoje produktů* (tj. vývoj jak stávajících produktů, tak i vývoj nových produktů a to především ve spolupráci produktového manažera s oddělením technické kontroly), *investiční plán*, aj. Tyto plány bývají dále upřesňovány.

Operativní plánování znamená pro společnost KVK sestavení jednotlivých dílčích ročních plánů jednotlivých středisek, které jsou rozděleny po měsících. Tyto dílčí podnikové plány ústí do jednotlivých ročních plánů za celou společnost KVK a ty jsou také rozděleny po měsících. Např. *obchodní plán*, *výrobní plán*, *plán nákupu*, *plán nákladů*, aj.

Pro sestavování kalkulací, ať již *předběžných* nebo *výsledných*, je důležitá znalost jednotlivých nákladových druhů. Ve společnosti KVK je sestavování kalkulací na jednotlivé produkty prováděno ve spolupráci controllera a obchodního oddělení.

5.3.4 Odchylky a nápravná opatření

Posledním krokem v aplikaci nákladového controllingu je stanovení postupu při zjišťování odchylek a následných nápravných opatření. Controller porovnává plánovaný a skutečný stav a případné zjištěné odchylky konzultuje s odpovědnými pracovníky (vedoucími středisek), s kterými navrhuje nápravná opatření. Možnosti nápravných opatření jsou dvě:

- návrh a následná realizace, tak aby bylo dosaženo původně stanoveného cíle nebo
- modifikace stanoveného cíle na nové podmínky.

O všech těchto skutečnostech je informován management společnosti KVK na pravidelných poradách.

5.4 Controlling ve společnosti KVK

V této kapitole je popsán systém controllingu ve společnosti KVK, nejprve problematika plánování, poté rozpočty a jejich plnění, dále problematika kalkulací a na závěr reporting spojený s kontrolou.

5.4.1 Plánování

Strategické plánování je ve společnosti KVK prováděno managementem společnosti, jedná se např. o plán vývoje produktů, investiční plán apod.

Proces operativního plánování ve společnosti KVK musí být v souladu s příslušnými směrnicemi, které jsou v podniku zavedeny (např. směrnice „Sales and Marketing“, ve které jsou důležité termíny pro sestavování a schvalování obchodního plánu).

Plánování na následující kalendářní rok začíná již v létě, resp. na přelomu měsíce července a srpna, aktuálního roku a to sestavováním obchodního plánu. Tato činnost začíná u obchodních zástupců, kteří monitorují situaci ve svém regionu.



Obr. 5.3: Rozdělení trhu ČR obchodními zástupci společnosti KVK (KVK)⁶⁹

⁶⁹ Toto rozdělení trhu ČR je pro výrobní sortiment SOMS a stavební chemie. Regionem obchodního zástupce pro kamenivo (resp. mleté vápence a dolomity) je celá ČR.

Obchodní zástupci předávají informace o plánovaném prodeji po jednotlivých obchodních partnerech (např. Stavebniny A, Stavebniny B, Baumax, atd.) u kterých uvádí plánované odebírané skupiny výrobků (např. štuky, tmely, anhydrity, stavební chemie, kamenivo, atd.) a ty jsou dále členěny na jednotlivé výrobky (např. 0340 KVK Štuk vnitřní jemný 30 kg, 2000 KVK Duoflex 6 kg, atd.).

Takto zpracované informace obchodní zástupci předávají dále svým nadřízeným; obchodní zástupci pro *Čechy vedoucímu prodeje pro Čechy* a obchodní zástupci pro *Moravu vedoucímu prodeje pro Moravu*. Vedoucí prodeje dále s těmito informacemi pracují a navrhuji dílčí plány prodeje za oblast Čechy a za oblast Morava. Výsledky své práce předávají *obchodnímu řediteli*.

Obchodní ředitel mimo již uvedené návrhy dílčích plánů prodeje dostává ještě další dílčí návrh plánu prodeje a to za skupinu produktů *mleté vápence a dolomity*, tedy za *kamenivo*. Tento návrh dílčí plánu prodeje je sestaven také po jednotlivých obchodních partnerech a skupinách výrobků, které jsou dále členěny na jednotlivé výrobky (např. Uhličitan vápenatý (drť tříděná) 1,6 – 2,5 mm 25 kg, apod.) a je sestavován za celý trh České republiky.

Z dílčích návrhů plánů prodeje je sestaven velmi podrobný **obchodní plán** v naturálním i peněžním vyjádření. Obchodní plán je předkládán ke schválení *představenstvu společnosti KVK*.

Schválený obchodní plán dostává controller, který jej předává dále *výrobnímu řediteli* a ten ve spolupráci s vedoucími výrobních provozů sestaví na základě obchodního plánu dílčí plány výroby jednotlivých provozů po jednotlivých skupinách výrobků i po jednotlivých výrobcích. **Výrobní plán** za společnost KVK je výsledkem dílčích plánů výroby a je v naturálním i peněžním vyjádření. Takto zpracovaný výrobní plán dostává zpět controller.

Informace z výrobního plánu jsou důležité pro oddělení nákupu společnosti KVK. Controller ve spolupráci s oddělením nákupu zjišťuje plánovaná množství surovin a obalů a na základě těchto informací pak oddělení nákupu sestavuje **plán nákupu**. Pro sestavení tohoto plánu jsou důležité ještě další plány pro dané období jako např. **plán investic, plán oprav a údržby, marketingový plán** a další.

Oddělení nákupu, resp. *manažer nákupu*, využívá informací z plánu nákupu při každoročním jednání s dodavateli, kdy jsou uzavírány rámcové kupní smlouvy na celý následující kalendářní rok, kdy je při sjednaném plánovaném množství garantována daná cena. V případě nedodržení podmínek samozřejmě následuje postih v podobě platby penále.

Z výše uvedených informací je patrné, že ve společnosti KVK je stěžejním plánem obchodní plán a na jeho základě jsou zpracovávány další dílčí podnikové plány, plánuje se na celý následující kalendářní rok. Jako všechny plány, je i obchodní plán velmi podrobný, od jednotlivých obchodních zástupců, přes jednotlivé obchodní partnery, jednotlivé druhy výrobků až k jednotlivým výrobkům, a to vše v naturálních i peněžních jednotkách.

Každý roční plán je rozdělen na jednotlivé kalendářní měsíce. Lze zjistit např.:⁷⁰

- v obchodním plánu: např. v srpnu stavebniny A odeberou výrobek 0555 KVK Multi Kleber 25 kg v celkovém množství 10 tun, tj. 400 ks 25 kg pytlů, za 128 800,- Kč bez DPH;
- ve výrobním plánu: výroba produktu 0555 KVK Multi Kleber 25 kg ve všech výrobních provozech za měsíc leden 20 tun, tj. 800 ks 25 kg pytlů, za 160 000,- Kč.

Kromě již zmíněných plánů jsou ve společnosti KVK vytvářeny controllerem plány nákladů a výnosů jednotlivých středisek po jednotlivých kalendářních měsících a ty poté ústí do celkového plánu nákladů a výnosů za celou společnost KVK.

Jako ukázka plánu vytvářeného ve společnosti KVK je uveden marketingový plán, viz *příloha A* této diplomové práce (uvedené hodnoty jsou upravené).

⁷⁰ Uvedené hodnoty jsou upravené.

5.4.2 Rozpočty a jejich plnění

Již zmiňované plány, které controller dostává od vedoucích pracovníků, slouží jako podklad pro stanovení rozpočtů jednotlivých středisek společnosti KVK. Controller tedy na základě plánů sestaví jednotlivé rozpočty pro střediska společnosti KVK, kde musí být uvedeny veškeré náklady spojené s daným střediskem, tj. spotřeba materiálů, energie, služby (např. cestovné, školení, úklidové služby, atd.), osobní náklady (tj. mzdy, zákonné pojištění, zdravotní a sociální pojištění, příspěvek na obědy, atd.), odpisy, atd.

Rozpočty jsou předloženy představenstvu společnosti KVK, kterým jsou schváleny a jsou pak pro vedoucí středisek důležité a měly by je dodržovat.

Controller jednou měsíčně zasílá vedoucím středisek plán a jeho plnění resp. čerpání rozpočtu. Pokud dojde k situaci, že plán neodpovídá skutečnosti, musí vedoucí střediska tuto skutečnost zdůvodnit. Nastat mohou dvě situace.

- Čerpaná částka je *vyšší*, než byla plánovaná částka, důvodem může být např. nedočerpaná částka z předcházejícího měsíce, mimořádné opravy apod.
- Čerpaná částka je *nižší*, než byla plánovaná částka, důvodem může být např. posunutí termínu akce apod.

Rozpočet střediska sestavený ve společnosti KVK za měsíc leden 2011 včetně jeho plnění je uveden jako *příloha B* této diplomové práce (hodnoty uvedené v rozpočtu jsou upravené).

S touto problematikou souvisí ještě tzv. „žádankový systém“, resp. „schvalovací systém“, který je ve společnosti KVK zaveden. Každá komodita, která má být nakoupena (od surovin, přes kancelářské potřeby až třeba po osobní automobil) musí tímto systémem projít. V praxi to funguje následovně: pracovník, který se rozhodl pro nákup dané komodity, musí vytvořit tzv. *žádanku nákupu* v informačním systému K2 (to obnáší vyplnění potřebných informací o dané komoditě, např. množství, cena, dodavatel, místo dodání, atd.). Řádně vyplněnou žádanku nákupu tento pracovník potvrdí. Každý pracovník, který má právo v informačním systému K2 vytvářet žádanky nákupu, má i finanční limit, za který může komodity nakupovat. V případě, že by popisovanému pracovníkovi nestačil jeho limit na schválení žádanky nákupu, musí ji schválit jeho nadřízený. Pokud by byla

částka vyšší než limit tohoto pracovníka, musel by schválení provést další pracovník s vyšším finančním limitem (limity jsou v informačním systému K2 nastaveny, a tak požadavky na schválení žádanky nákupu nastávají automaticky). Je-li žádanka nákupu schválena, je automaticky v informačním systému K2 předána nákupnímu oddělení, které vytvoří objednávku. Poté, co bude komodita dodána, bude přijatá faktura propojena s objednávkou a všechny tyto záležitosti budou dostupné i v technologii OLAP. Controller tak získává podklady pro zjišťování plnění rozpočtů.

5.4.3 Kalkulace

Ve společnosti KVK se podílí controller na sestavování kalkulací jak plánovaných, tak i skutečných.

Plánované kalkulace jsou sestavovány pro jednotlivé produkty, polotovary (např. produkt jednoho výrobního provozu může být vstupní surovinou ve druhém výrobním provozu) a zboží. Sestavení kalkulace má několik fází.

Nejprve je jednotlivými vedoucími výroby vyplněn tzv. *kusovník* (viz obr. 5.4), kde jsou na základě daného technologického postupu uvedeny jednotlivé položky – suroviny a obaly. Vyplněný kusovník odevzdává vedoucí výroby controllerovi a ten provádí ohodnocení těchto položek. K ohodnocení využívá informační systém K2, kde jsou uvedeny ceny jednotlivých komodit, které jsou platné pro aktuální období (není-li uvedeno jinak, platí celý kalendářní rok). Jak již bylo uvedeno, ceny jsou uvedeny v rámcových kupních smlouvách, které zprostředkovává oddělení nákupu, resp. manažer nákupu. Z kompletně vyplněného kusovníku se zjišťují tzv. *materiálové náklady*.

Druhou fází je *zjištění výrobní režie* na jednotlivé produkty. Náklady výrobní režie jsou sledovány odděleně pro každý provoz, tímto se zabývá controller a účetnictví mu poskytuje informace o nákladových účtech jednotlivých výrobních provozů. Celkové režijní náklady výrobního provozu lze chápat jako veškeré vynaložené náklady provozu (např. mzdy pracovníků, služební automobily a s tím spojená spotřeba pohonných hmot, telefonní služby, ochranné pracovní pomůcky, dále i odpisy a leasingy strojů, ale i režijní a hutní materiál, atd.), obecně řečeno veškeré účty 5. účtové třídy mimo těch nákladů, které

jsou uvedeny v kusovníku. Celkové režijní náklady výroby pak controller rozpočítá podle rychlosti výroby daného produktu, a tím je zjištěna výrobní režie u jednotlivých produktů v daném provozu.

Spojením výše uvedených fází, tzn. sečtením tzv. *materiálových nákladů*, které jsou uvedeny v kusovníku a *režijních nákladů*, zjišťuje controller *celkové výrobní náklady*.

KUSOVNÍK			
Číslo receptury:		Index změny (hlavní/vedlejší)*:	
Kód výrobku (Zkratka2**):		Kód výrobku (Zkratka 1**):	
Název výrobku:			
Výrobní provoz:			
Důvod změny:			
Předmět změny:			
Váha pytle (kg):		Rozměr pytle (cm):	
Váha palety (kg):		Počet pytlů na paletě:	
Doba míchání 1 t (min.)		Doba míchání 1 šarže (min.):	
Surovina		Dávkování	Dávkování
Zkratka2/Zkratka 1	Název	na 1 t (kg)	na šarži (kg)
Kontrolní součet			
Obal		Počet měrných jednotek	
Zkratka 2/Zkratka 1	Název	na balení	
Vydal dne:		Schválil dne:	
Přijal dne:		Zahájení výroby:	

* index změny hlavní - tj. změna surovin; index změny vedlejší - tj. změna obalu

** kód výrobku se zjistí z informačního systému K2

Obr. 5.4: Kusovník (vlastní zpracování)

Pro příklad je uveden výpočet celkových výrobních nákladů⁷¹ ve výrobním provozu v Dětmovicích u produktu: KVK Štuk vnější jemný 25 kg

- materiálové náklady na produkt (dostupné z kusovníku): 900,-- Kč/t
- celkové režijní náklady provozu (dostupné z účetnictví): 30 000 000,-- Kč
- režijní náklady na 1 hodinu výroby produktu lze zjistit jako podíl celkových režijních nákladů provozu a počtu hodin potřebných pro výrobu (potřebný výrobní čas: 4 000 hod.) 7 500,-- Kč/hod.
- výrobní režii na 1 tunu produktu lze zjistit jako podíl režijních nákladů na 1 hodinu výroby a rychlosti výroby produktu (rychlost výroby: 10 t/hod.) 750,-- Kč/t
- celkové výrobní náklady 1650,-- Kč/t

Tyto informace jsou controllerem předávány obchodnímu oddělení, konkrétně obchodnímu řediteli, a ten se zabývá stanovením ceny, kdy musí přihlídnout k dalším faktorům, které ovlivňují její výši. Mezi důležité faktory patří:

- *cena dopravy*, obchodní oddělení musí zvážit, kam se daný produkt bude expedovat; v této fázi je nutná spolupráce obchodního oddělení s oddělením dopravy;
- *režijní náklady*, především se jedná o tzv. administrativní režii, obchodní režii, aj. (podklady získává obchodní oddělení od controllera);
- *marže*.

Výsledkem celého tohoto procesu je stanovení cen jednotlivých výrobků, polotovarů a zboží a to spoluprací výrobního, obchodní a controllingového oddělení.

Ceny produktů musí být stanoveny nejpozději do 28. 2. (resp. 29. 2.) daného roku, protože dle rámcových kupních smluv, které jsou uzavírány mezi společností KVK a jejími obchodními partnery, tedy zákazníky, je povinnost společnosti KVK informovat o nových cenách produktů měsíc před jejich zavedením, resp. vydáním nového ceníku. Termín platnosti nového ceníku je vždy od 1. 4. daného roku a při jeho vydání spolupracuje obchodní a marketingové oddělení.

⁷¹ Hodnoty ve výpočtu jsou upravené.

Vedle plánovaných kalkulací jsou v podniku sestavovány controllerem i **skutečné kalkulace**, princip sestavování kalkulace je totožný se sestavováním předběžných kalkulací, tzn., nejprve se vychází z kusovníku a následně se přičtou zjištěné režijní náklady na výrobu, čím jsou stanoveny celkové výrobní náklady a k těm jsou připočítány další faktory ovlivňující výši konečné ceny (informace jsou zjišťovány prostřednictvím informačního systému K2, resp. OLAP a ve spolupráci dalších oddělení společnosti KVK).

Skutečné kalkulace jsou controllerem ve společnosti KVK sestavovány především z *kontrolního hlediska* a slouží jako podklad pro *finanční audit*.

Druhým důvodem tvorby těchto skutečných kalkulací je případná *změna technologického postupu*. Např. oddělení technické kontroly (laboratoř) provede změnu v receptuře daného produktu, samozřejmě s ohledem na zachování garantovaných vlastností produktu. Controllerem je poté sestavena daná kalkulace a předána obchodnímu oddělení. Informace o změně v kalkulaci mají pouze informační charakter pro obchodní oddělení, protože v průběhu období (tj. od 1. 4. do 31. 3.) nelze měnit cenu produktu. V případě, že by došlo díky změně technologického postupu, kdy byla relativně dražší surovina nahrazena relativně levnější surovinou, ke snížení výrobních nákladů, může např. obchodní oddělení tuto skutečnost promítnout do prodejní ceny tím, že ve spolupráci s marketingovým oddělením vytvoří akční nabídku na tento produkt, čímž by se mohl zvýšit prodej tohoto produktu.

5.4.4 Reporty

Ve společnosti KVK, tak jako v jiných společnostech, se systém controllingu neobejde bez reportingu jako systému vnitropodnikových výkazů a zpráv o vývoji podniku jako celku i vývoji jeho základních organizačních jednotek.

Controller poskytuje zprávy (reporty) podle potřeb uživatelů a to hlavně tak, aby jim poskytovaly potřebné informace pro jejich rozhodování. Nároky uživatelů jsou především přesnost, spolehlivost a včasnost.

Ve společnosti KVK patří k nejčtenějším reportům tyto druhy reportů:

- report plnění rozpočtu,
- report nákupu,
- report výroby a
- obchodní reporty⁷².

Report plnění rozpočtu je každý měsíc sestavován controllerem a jedná se o přehled plánovaných a skutečných nákladů a výnosů za dané středisko, které obdrží každý vedoucí daného střediska (viz rozpočty a jejich plnění a *příloha B* této diplomové práce).

Report nákupu vytváří controller pro oddělení nákupu, kdy z přijatých faktur vytváří přehled o tom, co se od kterých dodavatelů nakoupilo a za jaké ceny. Oddělení nákupu s těmito informacemi dále pracuje.

Výrobní reporty jsou sestavovány controllerem na základě plánu, a jak již bylo uvedeno dříve, ve společnosti KVK se veškeré plánování (výroba, nákup, atd.) odvíjí od obchodního plánu a proto i skutečná výroba se odvíjí od skutečných požadavků obchodního oddělení. V praxi to funguje tak, že každý den v 8.00 hod. se koná porada, které se účastní vedoucí expedice jako zástupce obchodního oddělení, vedoucí výroby a vedoucí dopravy a pružně reagují na aktuální situaci, tj. na objednávky zákazníků.

Výrobní reporty slouží především pro porovnání *plánované výroby a skutečné výroby*. Toto porovnání je předkládáno managementu společnosti na jeho pravidelných poradách a také představenstvu společnosti. Výrobní report obsahuje plánovaný a skutečný objem výroby po jednotlivých skupinách výrobků, po jednotlivých výrobcích i po jednotlivých výrobních provozech a to jak v naturálním, tak i v peněžním vyjádření.

Z výrobních reportů je dále zjišťována *skutečná spotřeba surovin a obalů*, jedná se o statistický pohled, kdy oddělení nákupu porovnává již objednané množství surovin a obalů se spotřebovaným množstvím (využívá výrobního reportu) a s plánovaným množstvím (podkladem je plán nákupu). Výrobní report může být využíván oddělením nákupu i při jednání s dodavateli. Jak již bylo uvedeno, tato spotřeba surovin a obalů závisí na skutečném prodeji, od kterého se odvíjí další činnosti jako např. výroba, nákup, atd.

⁷² Hodnoty uváděné v prezentovaných reportech jsou upravené.

Obchodní reporty patří k nejčastějším a controller je vytváří v různých podobách, přesně podle přání obchodního oddělení, managementu a představenstva společnosti KVK. Základní rozdělení obchodních reportů: report *obchodní zástupci* a report *řetězce*.

Jako příklad obchodního reportu je uveden report, který znázorňuje obr. 5.5, kdy se jedná o celkový měsíční prodej za všechny skupiny výrobků za měsíc leden 2011 všem zákazníkům. Report je jak v peněžním, tak i v naturálním vyjádření a obsahuje plánované i skutečné množství za leden 2011. Pro porovnání je uvedeno také skutečné množství za stejné období předcházejícího roku, tedy leden 2010. Produkty jsou rozděleny do základních produktových skupin.

Kód zákazníků: (Více položek)
Měsíce: Leden

Produktová skupina	Rok 2011				Rok 2010	
	Skutečnost		Plán		Skutečnost	
	Množství	Hrubé tržby	Množství	Hrubé tržby	Množství	Hrubé tržby
Stavební chemie	800	128 292	1 202	229 527	1 002	163 752
VL SOMS	342	565 596	399	624 203	317	473 120
VL Anhydrity	246	642 796	348	953 789	0	0
PAL SOMS	3 279	6 788 009	3 155	6 645 891	2 713	5 723 209
Adhesives	1 124	4 024 089	1 040	4 094 469	896	3 435 259
Pastovité omítky	0	11 415	9	266 035	0	0
Kamenivo	16 626	5 473 192	8 148	2 582 618	12 029	3 964 901
Celkem	22 417	17 633 389	14 301	15 396 532	16 957	13 760 241

Množství – ks

Hrubé tržby – Kč

Obr. 5.5: Obchodní report (vlastní zpracování)

Reporty – řetěze – nejčastěji jsou sestavovány reporty:

- souhrnně za řetězce (tj. OBI a Baumax),
- zvlášť za řetězce (tj. zvlášť OBI a zvlášť Baumax) a
- po jednotlivých marketech řetězců (např. Baumax Liberec, Baumax Hradec Králové, apod.).

Následující obrázek 5.6 znázorňuje obchodní report souhrnně za obchodní řetězec za měsíc leden 2011 ve skutečném i plánovaném množství v peněžních i naturálních jednotkách v porovnání se stejným obdobím roku 2010. Členění produktů je podrobnější oproti předcházejícímu reportu, obr. 5.5.

Kód zákazníků: 1.20 KA řetězce
Měsíce: Leden

Produktová skupina	Rok 2011				Rok 2010	
	Skutečnost		Plán		Skutečnost	
	Množství	Hrubé tržby	Množství	Hrubé tržby	Množství	Hrubé tržby
Stavební chemie	24	1 767	15	1 107	12	884
Stavební chemie	24	1 767	15	1 107	12	884
VL Anhydrity			1	3 972		
800 Anhydrit VL			1	3 972		
PAL SOMS	762	1 722 364	562	1 318 426	457	1 136 585
300 Štuky	178	424 121	137	326 657	142	337 315
400 Betony	215	627 465	188	564 204	138	472 147
600 Omítky	244	458 926	112	215 318	116	222 552
700 Šlechtěné om.			1	3 408		
900 Zdicí malty	125	211 852	124	208 839	61	104 571
Adhesives	476	1 644 423	356	1 356 334	420	1 522 050
500 Lepidla	465	1 480 376	342	1 148 674	401	1 260 217
1500 Spár. hmoty	11	164 047	14	207 660	19	261 833
Kamenivo	4	5 238			2	2
Vápence	1	1 586				
Dolomity	3	3 652			2	2
Celkem	1 266	3 373 792	934	2 679 839	891	2 659 521

Množství – ks

Hrubé tržby – Kč

Obr. 5.6: Obchodní report: Řetězce celkem (vlastní zpracování)

Reporty – obchodní zástupci se dají dále členit:

- *reporty export* zahrnují informace o exportovaných výrobcích na Slovensko a do Polska, kde jsou založeny dceřiné společnosti, a také export na Ukrajinu;

- *reporty Česká republika* lze dále členit a to na reporty pro *oblast Čechy*, *oblast Morava* a *kamenivo*. Reporty pro oblast Čechy a Morava na reporty *jednotlivých obchodních zástupců Čech* a *Moravy*. Obchodní reporty obsahují plánovaný a skutečný prodej za daný měsíc (např. duben) a kumulované hodnoty (např. leden – duben); typy nejčastěji sestavovaných reportů pro obchodní oddělení:
 - *typ pro sledování prodeje obchodních zástupců*: obchodní zástupce – produktové skupiny (např. Stavební chemie, SOMS, atd.) – plán a skutečnost (za daný měsíc a kumulovaně): report slouží pro posouzení výkonu obchodního zástupce, od čehož se odvíjí jeho finanční ohodnocení;
 - *typ obchodní zástupce a koncový zákazník*: velikost prodeje v jednotlivých produktových skupinách u jednotlivých koncových zákazníků;
 - *typ obchodní zástupce, oblast, produkt po produktu*: plánovaný a skutečný prodej obchodního zástupce – produktové skupiny – jednotlivé produkty.

Tyto reporty jsou tvořeny pro oblast Čech a oblast Moravy, controllerem jsou zasílány vedoucím prodeje Čech a Moravy, souhrnně obchodnímu řediteli včetně prodeje kameniva. Obrázek 5.7 znázorňuje report kameniva souhrnně za leden 2011.

Kód zákazníků: (Více položek)
Měsíce: Leden

Produktová skupina	Rok 2011				Rok 2010	
	Skutečnost		Plán		Skutečnost	
	Množství	Hrubé tržby	Množství	Hrubé tržby	Množství	Hrubé tržby
Kámen	16 623	5 467 955	8 148	2 582 618	12 027	3 961 249
Vápence	7 053	3 481 710	3 848	1 916 118	5 230	2 697 550
Dolomity	9 570	1 986 245	4 300	666 500	6 797	1 263 699
Celkem	16 623	5 467 955	8 148	2 582 618	12 027	3 961 249

Množství – t

Hrubé tržby – Kč

Obr. 5.7: Obchodní report: Kamenivo celkem (vlastní zpracování)

Reporty tedy mohou mít jakékoli uspořádání informací, vždy záleží na daném zadavateli, v jaké formě požaduje daný report.

5.5 Controllingové aktivity managementu společnosti

Dříve zmíněné controllingové činnosti provádí controller ve spolupráci s jednotlivými odděleními společnosti KVK, např. obchodní oddělení, oddělení technické kontroly, výrobní oddělení, aj.

Controllingovými činnostmi se zabývá i management společnosti, např.:

- sledováním daňových záležitostí – tj. plánování daní, jejich kontrola a správa;
- národohospodářskými výzkumy;
- analýzou – např. Porterův model 5 sil, SWOT analýza, aj.;
- finanční analýzou.

5.5.1 Finanční analýza

Finanční analýza je metoda hodnocení podniku, jejímž základem je hodnocení finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) a jejím výsledkem jsou poměrové ukazatele (např. rentabilita), syntetické ukazatele (vznikající kombinací více poměrových ukazatelů), rozbor ukazatelů (zjištění příčin poklesu / růstu daného ukazatele) a grafy.

Ve společnosti KVK se nyní finanční analýzou zabývá samotný management společnosti ve spolupráci s controllerem. V následujících podkapitolách věnuji pozornost ukazatelům rentability (aktiv a vlastního kapitálu), likvidity (běžná, pohotová, okamžitá) a zadluženosti (celková a vlastního kapitálu) a to za období let 2008 – 2010. Částky uvedené v tabulkách jsou v celých tisících Kč a údaje byly čerpány z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za uvedená období, tyto výkazy jsou uvedeny jako *příloha C* této diplomové práce.

Ukazatelé rentability slouží pro posouzení, zda společnost funguje efektivně nebo ne. Rentabilita znamená výnosnost a ukazuje poměr mezi finančními prostředky, které jsou získávány z aktivit a mezi těmi, které na ně musí být vynaloženy.

- *Rentabilita aktiv (ROA)* ukazuje, jak efektivně je ve společnosti vytvářen zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů je tvořen (zda se jedná o zdroje vlastní nebo cizí).

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{výsledek hospodaření za účetní období}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%] \quad (5.1)$$

- *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* ukazuje efektivní zhodnocení vlastních prostředků vložených do společnosti, do podnikání.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{výsledek hospodaření za účetní období}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%] \quad (5.2)$$

Pro výpočet výše uvedených ukazatelů rentability bylo použito výsledku hospodaření za účetní období, tzn. hospodářského výsledku už po zdanění (EAT).

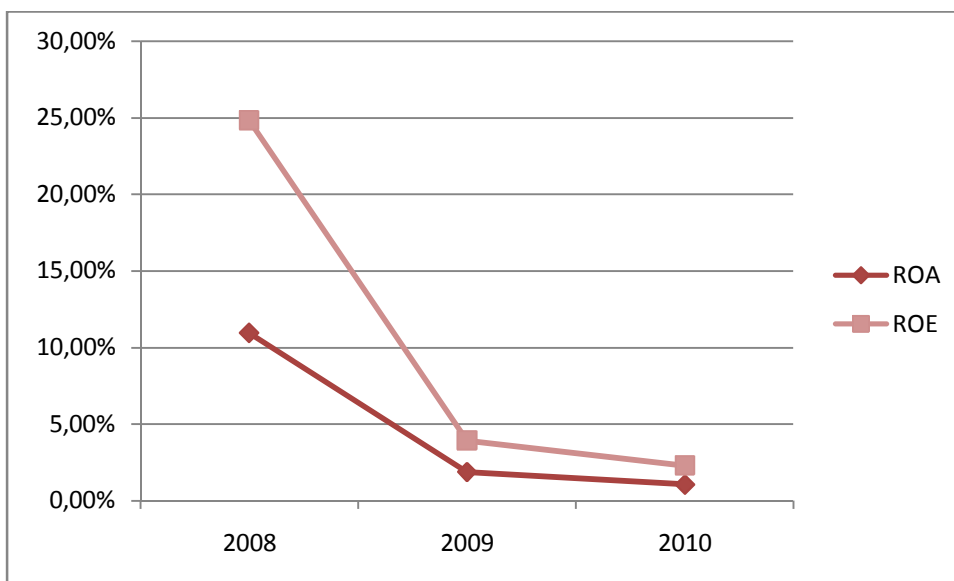
Tab. 5.1: Ukazatelé rentability 2008 – 2010

	2008	2009	2010
Výsledek hospodaření za účetní období	46666	7665	4623
Celková aktiva	425759	403685	425949
Vlastní kapitál	187943	195409	199831
ROA	10,96%	1,90%	1,09%
ROE	24,83%	3,92%	2,31%

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatelé ROA a ROE nejsou moc vysoké a mají klesající tendenci, příčinou může být výrazný pokles hospodářského výsledku, přičemž se nijak výrazně neměnila celková aktiva i vlastní kapitál ve srovnávaných letech. Při podrobnějším zaměření na ukazatel ROE, který vypovídá o tom, kolik přinesla 1,- Kč vlastního kapitálu, lze konstatovat, že v roce 2008 to bylo 0,25 Kč, ale už o 2 roky později v roce 2010 pouze 0,02 Kč. Tento propad lze přisuzovat finanční krizi, která zasáhla i stavebnictví.

Následující obrázek zobrazuje hodnoty ukazatelů ROA a ROE v grafickém vyjádření a je patrné, že hodnoty ukazatele ROE klesají a přibližují se hodnotám ukazatele ROA.



Obr. 5.8: Ukazatelé rentability (vlastní zpracování)

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost podniku krátkodobě dostát svým závazkům prostřednictvím jejich úhrady v peněžních prostředcích.

- *Běžná likvidita* je podíl krátkodobých závazků na oběžných aktivech a říká, kolikrát je podnik schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Doporučená hodnota je 2 – 2,5⁷³.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5.3)$$

⁷³ Studijní materiály, přednáška: Finanční řízení podniku

- *Pohotová likvidita* z výpočtu vylučuje zásoby (často je totiž není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky), doporučená hodnota je 1⁷⁴.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5.4)$$

- *Okamžitá likvidita* to je okamžitá schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky, může být použit finanční majetek (hotovost v pokladnách, na účtech a hotovost v krátkodobých cenných papírech), doporučená hodnota je 0,2⁷⁵.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5.5)$$

Tab. 5.2: Ukazatelé likvidity 2008 – 2010

	2008	2009	2010
Oběžná aktiva	232872	245901	236232
Zásoby	51490	47256	49699
Finanční majetek	1649	3216	2826
Krátkodobé závazky	99039	66452	95668
Běžná likvidita	2,35	3,70	2,47
Pohotová likvidita	1,83	2,99	1,95
Okamžitá	0,02	0,05	0,03

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že společnost KVK má hodnoty běžné likvidity v rozmezí stanovených hodnot, pouze v roce 2009 je tato hodnota vyšší. U pohotové aktivity jsou hodnoty vyšší, než je doporučená hodnota a to ve všech sledovaných letech a u okamžité likvidity jsou hodnoty ve všech sledovaných letech nižší, než je doporučená hodnota.

⁷⁴ Studijní materiály, přednáška: Finanční řízení podniku

⁷⁵ Tamtéž

Lze konstatovat, že společnost KVK je schopna splácet své závazky včas a to je pro věřitele společnosti dobrá zpráva, pouze okamžitá likvidita je nižší. Obecně platí, že není pro společnost dobré překračovat doporučené hodnoty, protože tím jsou zadržovány prostředky, které by mohla společnost mnohem efektivněji využít.

Ukazatelé zadluženosti hodnotí úvěrové zatížení podniku, to je do určité výše žádoucí, ale nesmí být podnik zatěžován vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je možná, ale jen za cenu vyšší rentability.

- *Celková zadluženost* je podíl celkových dluhů a celkových aktiv, výsledek říká, kolik korun úvěrů připadá na jednu korunu celkového majetku.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (5.6)$$

- *Zadluženost vlastního kapitálu* je podíl celkových dluhů a vlastního kapitálu, výsledek říká, kolik korun úvěrů připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5.7)$$

Tab. 5.3: Ukazatelé zadluženosti 2008 – 2010

	2008	2009	2010
Cizí zdroje	236549	207536	224996
Vlastní kapitál	187943	195409	199831
Celková aktiva	425759	403685	425949
Celková zadluženost	55,56%	51,41%	52,82%
Zadluženost vlastního kapitálu	125,86%	106,21%	112,59%

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků uvedených v tabulce lze konstatovat, že celková zadluženost se ve sledovaných letech pohybuje lehce přes 50%, tzn., cca 5 Kč z 10 Kč tvoří cizí zdroje; a zadluženost vlastního kapitálu znamená, že na 1 Kč vlastního kapitálu připadá cca 1,26 Kč, resp. 1,06 Kč resp. 1,13 Kč cizího kapitálu. Nutno ještě připomenout, že pojmy cizí kapitál a zadluženost jsou trochu zavádějící, protože řada firem má cizí zdroje vypůjčené od mateřských nebo sesterských společností nebo přímo od svých vlastníků.

5.6 Zhodnocení aplikace nákladového controllingu ve společnosti KVK

Závěrem mohu konstatovat, že nezbytné činnosti pro aplikaci nákladového controllingu byly ve společnosti KVK aplikovány již v minulosti, důkazem toho je:

- stanovení nákladových druhů, které se skládají se z jednotlivých položek;
- fungující proces plánování; strategické plánování provádí management podniku; operativního plánování je prováděno ve spolupráci controllera a vedoucích středisek; plány jsou sestavovány za jednotlivá střediska a souhrnně za celou společnost, jsou měsíční a roční a musí být předkládány ke schválení představenstvu společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s.;
- rozpočty, které sestavuje controller na základě plánů pro jednotlivá střediska i souhrnně za celý podnik, jsou měsíční a roční;
- porovnání plánovaného a skutečného stavu controllerem a zjištěné odchylky jsou řešeny s příslušnými vedoucími středisek a musí být zdůvodněny;
- tvorba kalkulací, kdy se nejdříve zjišťují výrobní materiálové náklady pomocí tzv. kusovníku a poté jsou controllerem zjišťovány režijní náklady výroby, sečtením materiálových nákladů a režijních nákladů výroby zjišťuje controller celkové výrobní náklady; dále je problematika kalkulací řešena obchodním oddělením, resp. obchodním ředitelem, který musí přihlídnout k dalším faktorům ovlivňující cenu a stanovit marži i celkovou cenu produktu;
- sestavování výkazů podle schválené formy, ale lze vytvářet reporty přesně tak, aby odpovídali potřebám manažerů k jejich rozhodování.

5.6.1 Doporučení

Podle mého názoru controlling ve společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. funguje, o čemž svědčí provádění výše uvedených činností, které jsou v souladu s vnitřními směrnicemi společnosti.

Domnívám se ale, že by vhodnější, aby se celkovou problematikou kalkulací (tzn. fáze kalkulace od kusovníku až po výpočet prodejní ceny) zabývalo controllingové oddělení, resp. manažer controllingu a to samozřejmě ve spolupráci s oddělením výroby, technické kontroly (laboratoře), obchodu a dopravy. Manažer controllingu už nyní zpracovává a poskytuje obchodnímu oddělení podklady potřebné pro stanovení ceny (resp. pro výpočet např. administrativní režie, apod.), takže by došlo pouze k tomu, že obchodní oddělení, resp. obchodní ředitel by poskytoval podklady manažeru controllingu o marži.

Dále si myslím, že by činnosti spojené s problematikou daní, tj. plánování, kontrola a správa daní mohl vykonávat také manažer controllingu místo managementu společnosti.

Navrhuji, aby se controller společnosti zabýval analýzou tzv. bodu zvratu a to u všech produktů vyráběných společností Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. Dle mého názoru je tato analýza pro každý podnik důležitá. Bod zvratu je situace, kdy je prodán takový objem výkonů, při kterém dosažené výnosy uhradí vynaložené náklady a podnik realizuje nulový zisk. Alternativně může zjišťovat, jak velký musí být prodej příslušného produktu, aby bylo dosaženo požadovaného zisku.

Pro příklad uvádím analýzu bodu zvratu u produktu 0600 KVK Jádrová omítka a to pro 25 kg a 40 kg balení a také pro VL směs (cena u všech typů balení je přepočítána na množství 1 tuny). Předpokládám, že uvedená situace platí pro všechny výrobní provozy, tj. pro provoz Kunčice nad Labem, Košťany i Dětmárovice.

Pro výpočet bodu zvratu je použito vzorce (2.1) uvedeného na straně 34 této diplomové práce.

Tab. 5.4: Výpočet bodu zvratu – 0600 KVK Jádrová omítka

Jádrová omítka	Balení 25 kg	Balení 40 kg	VL
Cena za 1 tunu	3 200	3 000	2 600
VN na 1 tunu	1 280	1 200	900
FN	250 000	250 000	200 000
Bod zvratu (v tunách)	130	139	118
Bod zvratu (v Kč)	416 000	417 000	306 800

Zdroj: vlastní zpracování⁷⁶

Z výpočtů uvedených v tabulce vyplývá, že objem prodaného produktu 0600 KVK Jádrová omítka ve 25 kg balení, resp. 40 kg balení, resp. VL, při kterém dosažené výnosy uhradí vynaložené náklady, bude 130 tun, resp. 139 tun, resp. 118. V peněžním vyjádření pak 416 000,- Kč, resp. 417 000,- Kč, resp. 306 800,- Kč.

⁷⁶ Pro výpočet bodu zvratu jsou použity fiktivní hodnoty. Hodnoty bodu zvratu v tunách jsou zaokrouhleny.

Závěr

V diplomové práci vypracované na téma „Aplikace nákladového controllingu ve vybraném podniku“ bylo hlavním cílem provedení analýzy controllingu a charakterizování nezbytných základních činností pro aplikaci nákladového controllingu ve společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s., která působí na středoevropských trzích v oblasti výroby a prodeje stavebních hmot a jejímž jsem zaměstnancem.

V prvních kapitolách diplomové práce jsem definovala finanční, daňové a nákladové účetnictví a uvedla rozdíly mezi finančním, resp. nákladovým účetnictvím a manažerským účetnictvím. Následně jsem se věnovala nákladům a to kategoriím ekonomického řízení podniku, pojetí a členění nákladů, kalkulacím, základním typům kalkulačních vzorců a také rozpočtu. Následně jsem se zaměřila na historický vývoj controllingu, vysvětlení pojmu controlling a jeho vztahu k manažerskému účetnictví, zmínila jsem také filozofii controllingu, jeho cíle, funkce, nástroje, úkoly, rozdělení, druhy a základní prvky tohoto systému, poté jsem provedla charakteristiku činnosti a profilu controllera a možnosti jeho začlenění do organizační struktury podniku.

V druhé části diplomové práce jsem charakterizovala výrobní podnik Krkonošské vápenky Kunčice, a.s., zmínila jeho historii včetně unikátní lanové dráhy a loga společnosti, dále popsala provozní závody, řízení společnosti, organizační strukturu, podnikatelské aktivity, certifikáty ISO a firemní politiku. Následně jsem provedla analýzu společnosti zpracováním SWOT analýzy (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) a prostřednictvím Porterova modelu pěti sil (tj. faktory, které lze marketingovými nástroji ovlivnit: konkurence, dodavatelé, noví konkurenti, zákazníci a substituty). Poté jsem provedla analýzu současné situace v oblasti controllingu: pozice controllera ve společnosti, jeho začlenění do organizační struktury a dále využití informačního systému. Následně byly popsány kroky vedoucí k aplikaci nákladového controllingu a analyzován controlling ve společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s., tedy proces plánování, rozpočtů a jejich plnění, kalkulací a reportů. Zmínila jsem i některé controllingové činnosti prováděné managementem společnosti a vypočítala vybrané ukazatele finanční analýzy, která je prováděna ve spolupráci controllera a managementu

společnosti. Počítány jsou ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti za období let 2008 – 2010.

V poslední kapitole jsem zhodnotila aplikaci nákladového controllingu do společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. a navrhla doporučení:

- problematikou kalkulací, od fáze tzv. kusovníku až po fázi výpočtu prodejní ceny, by se mělo zabývat oddělení controllingu, resp. manažer controllingu a to samozřejmě ve spolupráci oddělení výroby, laboratoře, dopravy a obchodu;
- činnostmi spojenými s problematikou daní, tj. plánování, kontrola a správa daní by se mohlo také zabývat cotrolligové oddělení;
- provedení analýzy bodu zvratu u všech produktů, které společnost Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. ve všech svých výrobních provozech vyrábí, manažerem controllingu. Analýza bodu zvratu říká, jaký objem produkce má být prodán, aby byl vytvořen nulový zisk. Alternativně tak lze zjišťovat i potřebnou výši prodaného množství u daného produktu pro dosažení stanoveného zisku. Tato činnost není v podniku zatím prováděna a určitě by mohla být nejen pro obchodní oddělení přínosem.

Na závěr bych chtěla konstatovat, že bylo dosaženo cílů, které jsem si stanovila. Myslím si, že poznatky, o které jsem se obohatila při psaní diplomové práce, využiji v běžném životě i v zaměstnání.

Seznam použité literatury

Citace

ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1124-5.

ESCHENBACH, R. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L.; WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 987-80-7357-299-0.

HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu – Cesta k účinnému controllingu*. 5. přepracované vydání, 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.

HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.

KONEČNÝ, M. *Controlling*. 4. přepracované vydání. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2007. ISBN 978-80-214-3346-5.

KRÁL, B., kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

MANN, R.; MAYER, E. *Controlling – metoda úspěšného podnikání*. Praha: Profit, 1992. ISBN 80-85603-20-9.

MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

VOLLMUTH, H. J., *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. upravené vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-85235-54-4.

Právní předpisy:

Česko. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/zakony.html>.

Interní zdroje společnosti Krkonošské vápenky Kunčice, a.s.

Elektronické dokumenty:

Obchodní politika KVK [online]. Kunčice nad Labem: Krkonošské vápenky Kunčice, a.s., 2012 [vid. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.kvk.cz/cs/obchodni-politika>.

Controller-Institut [online]. Praha: Controller-Institut Contrast Consulting Praha, spol. s r.o., 2012 [vid. 2012-02-07]. Dostupné z <http://www.controlling.cz/onas/controller-institut/>.

Controlling [online]. Valašské Meziříčí: Controlling s.r.o., 2012 [vid. 2012-02-07]. Dostupné z <http://controlling.sf.cz/>.

Bibliografie

LANDA, M, *Jak číst finanční výkazy*, 1 vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1991-5

Ogerová, B.; Fibířová, J. *Řízení nákladů*, 1. vydání. Praha: HZ Editio s.r.o., 1998. ISBN 80-86009-24-6.

Seznam příloh

Příloha A	Marketingový plán (1 str.)
Příloha B	Rozpočet a plnění rozpočtu - leden 2011 – středisko 111.205 (3 str.)
Příloha C	Rozvaha a výkaz zisku a ztráty – období let 2008 – 2010 (13 str.)

Příloha A – Marketingový plán

Marketingový plán (v Kč)

Podpora zákazníků (firemní dny, výstavy)	100 000		
Školení, sportovní a společenské akce	100 000		
Setkání zákazníků	200 000		
Školení obchodních zástupců 2x ročně	50 000		
Školení u obchodních partnerů	100 000		
Tiskové materiály	500 000	ks	cena 1 ks
Průvodce pro uživatele SOMS	72 000	6 000	12,00
Průvodce pro uživatele TMELY	60 000	6 000	10,00
Průvodce pro uživatele STAVEBNÍ CHEMIE	66 000	6 000	11,00
Montážní návod Zateplovací systém	30 000	3 000	10,00
Montážní návod Anhydritové podlahy	30 000	3 000	10,00
Sanační systémy	30 000	3 000	10,00
Ceník malý 2011	80 000	8 000	10,00
Ceník velký 2011	72 000	4 800	15,00
Vizitky a PF	10 000	-	-
Ostatní tiskoviny a letáky	50 000	-	-
Reklamní předměty	500 000	ks	cena 1 ks
Vánoční dárky	100 000	-	-
Propagační stojany	10 000	100	100,00
Kloboučky KVK	40 000	4 000	10,00
Montérky KVK	50 000	100	500,00
Igelitové tašky KVK	20 000	5 000	4,00
Trička KVK	50 000	1 000	50,00
Zapalovače KVK	25 000	5 000	5,00
Propisovací tužky KVK	25 000	5 000	5,00
Sluneční brýle KVK	45 000	3 000	15,00
Stojan rool-up	25 000	50	500,00
Reklamní stojan (muší křídlo)	25 000	25	1 000,00
Vzorník pastovitých omítek	10 000	100	100,00
Vzorník pastovitých omítek struktury	25 000	50	500,00
Vzorník štuky	10 000	50	200,00
Vzorník spárovacích hmot	10 000	100	100,00
Datové nosiče	30 000	3 000	10,00
Reklamní desky, plachty a polepy vozidel	100 000		
Sponzoring a dary	100 000		
Inzerce	100 000		
Ostatní služby (foto, video, atd.)	100 000		
Motivační akce pro zákazníky	400 000		
Marketingový plán	2 000 000		

Příloha B – Rozpočet a plnění rozpočtu - leden 2011 – středisko 111.205

Plnění rozpočtu Třída nebo řádek	Leden 2011		
	Plán	Skutečnost	Plnění
58/001 NÁKLADY CELKEM	5 520 000,00 Kč	6 512 000,00 Kč	117,97%
58/002 C0 Spotřeba př. mater. (suroviny+obaly) celkem	3 000 000,00 Kč	4 200 000,00 Kč	140,00%
58/003 C001 Suroviny	2 500 000,00 Kč	3 500 000,00 Kč	140,00%
58/004 C002 Obaly	500 000,00 Kč	700 000,00 Kč	140,00%
58/006 C1 Spotřeba materiálu celkem	122 000,00 Kč	153 000,00 Kč	125,41%
58/007 C101 Pohonné hmoty	30 000,00 Kč	25 000,00 Kč	83,33%
58/008 C102 Režijní materiál	30 000,00 Kč	40 000,00 Kč	133,33%
58/009 C103 Hutní materiál	3 000,00 Kč	3 500,00 Kč	116,67%
58/010 C104 Náhradní díly	50 000,00 Kč	40 000,00 Kč	80,00%
58/011 C105 Ochranné a ošacovací pomůcky	3 000,00 Kč	40 000,00 Kč	1333,33%
58/012 C106 Kancelářské potřeby	3 000,00 Kč	2 000,00 Kč	66,67%
58/013 C107 Drobný majetek	3 000,00 Kč	2 500,00 Kč	83,33%
58/015 C2 Spotřeba energie celkem	683 000,00 Kč	380 000,00 Kč	55,64%
58/016 C201 Elektřina	160 000,00 Kč		
58/017 C202 Pára	180 000,00 Kč		
58/018 C203 Plyn	300 000,00 Kč		
58/019 C204 Voda	3 000,00 Kč		
58/020 C205 Stlačený vzduch	40 000,00 Kč	30 000,00 Kč	75,00%
58/021 C206 Spotřeba energie-dohadné položky		350 000,00 Kč	
58/022 C3 Služby celkem	315 000,00 Kč	347 000,00 Kč	110,16%
58/023 C301 Opravy	80 000,00 Kč	100 000,00 Kč	125,00%
58/024 C302 Cestovné	1 000,00 Kč	400,00 Kč	40,00%
58/025 C303 Reprezentace	1 000,00 Kč		
58/027 C305 Převážné			
58/028 C306 Práce autojeřábem			
58/031 C309 Poštovné	500,00 Kč	1 000,00 Kč	200,00%
58/032 C310 Telekomunikace - telefon, mobilní tel., fax	3 000,00 Kč	2 000,00 Kč	66,67%
58/034 C312 Telekomunikace - datové linky	2 000,00 Kč		
58/035 C313 Školení	2 000,00 Kč	4 000,00 Kč	200,00%
58/036 C314 Nájemné za věci (ne)movité	34 000,00 Kč	32 000,00 Kč	94,12%
58/037 C315 Auditorské služby ISO	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	100,00%
58/039 C317 Poradenské a zprostředkovatelské služby			
58/041 C319 Služby státních a celních orgánů	1 500,00 Kč		
58/042 C320 Lékařské prohlídky	500,00 Kč	500,00 Kč	100,00%
58/048 C326 Ostraha závodu	25 000,00 Kč	26 000,00 Kč	104,00%
58/049 C327 Úklidové služby			
58/050 C328 Likvidace odpadů a obalů	35 000,00 Kč	20 000,00 Kč	57,14%
58/051 C329 Revize strojního zařízení			
58/052 C330 Rozvody vod, měření dle HS			

58/065 C335 Zkoušky výrobků, certifikace	10 000,00 Kč	5 000,00 Kč	50,00%
58/066 C336 Ověřování měřidel a kalibrace		10 000,00 Kč	
58/067 C338 Leasing vozidel	10 000,00 Kč	12 000,00 Kč	120,00%
58/068 C339 Leasing strojů	100 000,00 Kč	95 000,00 Kč	95,00%
58/069 C340 Služby vozidel	500,00 Kč	600,00 Kč	120,00%
58/071 C342 Ostatní služby	5 000,00 Kč	3 500,00 Kč	70,00%
58/072 C343 Dopravné PAL produktů včetně čekání			
58/078 C399 Služby - dohadné položky		31 000,00 Kč	
58/082 C4 Osobní náklady celkem	1 055 000,00 Kč	1 040 000,00 Kč	98,58%
58/083 C41 Mzdové náklady + bonus	500 000,00 Kč	550 000,00 Kč	110,00%
58/084 C42 Zákonné pojištění	200 000,00 Kč	220 000,00 Kč	110,00%
58/085 C421 Sociální pojištění	150 000,00 Kč	165 000,00 Kč	110,00%
58/086 C422 Zdravotní pojištění	50 000,00 Kč	55 000,00 Kč	110,00%
58/088 C44 Zákonné sociální náklady	32 000,00 Kč	35 200,00 Kč	110,00%
58/089 C441 Ochranné pomůcky, údržba ochr.pomůcek	100 000,00 Kč		
58/090 C442 Ochranné nápoje	1 000,00 Kč	800,00 Kč	80,00%
58/091 C443 Pojištění pracujících	5 000,00 Kč	2 000,00 Kč	40,00%
58/093 C445 Obědy	17 000,00 Kč	12 000,00 Kč	70,59%
58/096 C5 Daně a poplatky celkem	5 000,00 Kč	7 000,00 Kč	140,00%
58/097 C501 Silniční daň		1 000,00 Kč	
58/098 C502 Daň z nemovitostí	4 000,00 Kč	3 500,00 Kč	87,50%
58/099 C503 Ostatní daně a poplatky	1 000,00 Kč	2 500,00 Kč	250,00%
58/100 C6 Jiné provozní náklady celkem	20 000,00 Kč	10 000,00 Kč	50,00%
58/102 C602 Pojištění majetku, povinné ručení	20 000,00 Kč	10 000,00 Kč	50,00%
58/104 C604 Zůstatková cena prodaného DNH a DHM			
58/108 C608 Ostatní provozní náklady, dohadné položky		0,00 Kč	
58/109 C7 Odpisy celkem	320 000,00 Kč	325 000,00 Kč	101,56%
58/110 C701 Odpisy	320 000,00 Kč	325 000,00 Kč	101,56%
58/112 C8 Finanční náklady celkem		100 000,00 Kč	
58/115 C803 Kurzové ztráty		100 000,22 Kč	
58/116 C804 Ostatní finanční náklady		-0,22 Kč	
58/118 C9 Náklady na zboží celkem		-50 000,00 Kč	
58/120 C902 Náklady na zboží servis SOMS			
58/121 C903 Náklady na zboží palety		-50 000,00 Kč	
58/122 C904 Náklady na zboží ostatní			
58/123 TRŽBY CELKEM	-6 000 000,00 Kč	-7 615 000,00 Kč	126,92%
58/126 D0 Bonusy zákazníkům, slevy celkem			
58/127 D001 Obrátový bonus			
58/134 D1 Tržby za vlastní výrobky celkem	-6 000 000,00 Kč	-7 100 000,00 Kč	118,33%
58/135 D100 Tržby SOMS	-6 000 000,00 Kč	-7 098 000,00 Kč	118,30%
58/140 D190 Tržby výrobky ostatní		-2 000,00 Kč	
58/142 D2 Tržby za zboží celkem		15 000,00 Kč	

58/145 D220 Tržby zboží palety		15 000,00 Kč	
58/151 D4 Ostatní provozní a finanční výnosy celkem		-30 000,00 Kč	
58/153 D5 Změna stavu zásob celkem		-500 000,00 Kč	
58/154 D501 Změna stavu zásob hotových výrobků		-500 000,00 Kč	
58/162 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK (tržby - N)	480 000	1 103 000	229,79%
58/167 REŽIJNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM	2 520 000	2 312 000	91,75%

Příloha C – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty – období let 2008 – 2010

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,
ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo
jiný název účetní jednotky

Krkonošské vápenky Kunčice, a.
s.

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2008

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

a místo podnikání liší-li se od bydliště

(v celých tisících Kč)

č.p. 150

Kunčice nad Labem

543 61

IČ							
4	8	1	7	3	0	2	9

Označení a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mirulé úč. období K 31.12.2007 Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67	001	904 919	479 160	425 759	384 203
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	636 647	454 672	181 975	163 121
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	15 880	12 987	2 893	4 789
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	11 559	10 152	1 407	2 636
4.	Ocenitelná práva	008	4 255	2 769	1 486	2 153
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	66	66	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. majetek	012	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	532 351	384 632	147 719	133 184
B.II.1.	Pozemky	014	9 173	0	9 173	8 402
2.	Stavby	015	179 743	100 454	79 289	74 433
3.	Sam. movité věci a soubory movitých věcí	016	330 015	284 178	45 837	42 381
4.	Pěstít. celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	10 391	0	10 391	4 886
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. hmot. majetek	021	3 029	0	3 029	3 082
9.	Oceň. rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	88 416	57 053	31 363	25 148
B.III.1.	Podíly v ovlád. a řízených osobách	024	57 416	57 053	363	25 148
2.	Podíly v úč.jedn. pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovlád.a říd.os, podst.vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	31 000	0	31 000	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouh. fin. majetek	030	0	0	0	0

Označení a	A K T I V A b	Číslo řádku c	běžné účetní období			Minulé úč. období K 31.12.2007 Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	257 360	24 488	232 872	212 319
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	52 851	1 361	51 490	42 292
C.I.1.	Material	033	29 899	425	29 474	21 856
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	2 784	0	2 784	3 757
3.	Výrobky	035	16 350	936	15 414	13 819
4.	Zvířata	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	3 818	0	3 818	2 860
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	103 756	0	103 756	106 092
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	99 450	0	99 450	101 469
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, čl. dr. a úč. sdr.	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	4 306	0	4 306	4 623
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	99 104	23 127	75 977	61 927
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	93 315	23 127	70 188	59 735
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	815	0	815	805
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, čl. dr. a úč. sdr.	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	2 632	0	2 632	285
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2 237	0	2 237	1 090
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	105	0	105	12
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	1 649	0	1 649	2 008
C.IV.1.	Peníze	059	327	0	327	496
2.	Účty v bankách	060	1 322	0	1 322	1 512
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Požizovací krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	10 912	0	10 912	8 763
D.I.1.	Náklady příštích období	064	7 960	0	7 960	6 737
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	2 952	0	2 952	26

Minimální závazný výčet informací podle
vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění
pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo
jiný název účetní jednotky

Krkonošské vápenky Kunčice, a.s.

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2008
(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

č.p. 150
Kunčice nad Labem
543 61

IČ							
4	8	1	7	3	0	2	9

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém K 31.12.2007 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	16 486	22 141
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	13 978	20 076
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	2 508	2 063
II.	Výkony (ř. 05 06 07)	04	571 795	507 307
II.1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	05	567 634	504 526
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 453	1 699
3.	Aktivace	07	2 728	1 082
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	401 701	340 488
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	272 175	233 111
2.	Služby (ř. 03 + 04 - 03)	11	129 526	107 377
+	Přidaná hodnota (ř. 13 až 15)	12	172 602	168 882
C.	Osobní náklady	13	89 603	84 660
C.1.	Mzdové náklady	14	63 237	60 280
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družst.	15	80	80
3.	Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	16	22 507	20 869
4.	Sociální náklady	17	3 779	3 431
D.	Daně a poplatky	18	2 518	2 313
E.	Odpisy dlouh. nehmot. a hmot. majetku (ř. 20 + 21)	19	24 350	22 302
III.	Tržby z prodeje dlouh. majet. a materiálu	20	6 493	5 362
III.1.	Tržby z prodeje dlouhod. majetku	21	5 959	5 094
2.	Tržby z prodeje materiálu (ř. 23 + 24)	22	534	268
F.	Zůst.cena prodaného dlouh.majet. a mater.	23	1 063	2 023
F.1.	Ústatková cena prodaného dlouh. majetku	24	1 063	2 019
2.	Prodáný materiál	25		4
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. komp.nákl	26	-4 307	-3 018
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	3 796	2 551
H.	Ostatní provozní náklady	28	13 093	10 846
V.	Převod provozních výnosů	29		
I.	Převod provozních nákladů [(ř.11-12-17-18+19-22-(-+/-25)+26-27+(-18)-(-29)]	30		
*	Provozní výsledek hospodaření	31	56 571	57 669

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém K 31.12.2007 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	32	20 109	
J.	Prodané cenné papíry a podíly (ř. 34 až 36)	33	24 785	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	34	4 660	
VII.1.	Výnosy z podílů v ovlád. a ŘO, ÚJ podst.v	35	4 660	
2.	Výnosy z ost.dlouh. CP a podílů	36		
3.	Výnosy z ost.dlouhod. finančního majetku	37		
VIII.	Výnosy z krátkodobého fin. majetku	38		
K.	Náklady z finančního majetku	39		
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40	10 412	5
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů (+/-)	41	6 204	4 398
M.	Změna stavu rezerv a OP ve finan. oblasti	42		
X.	Výnosové úroky	43	1 757	118
N.	Nákladové úroky	44	8 153	6 265
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	8 551	1 014
O.	Ostatní finanční náklady	46	3 328	1 389
XII.	Převod finančních výnosů	47		
P.	Převod finančních nákladů $\left[(\text{ř. 31-32} + 33 + 37-38 + 39-40 - (+/-41) + 42-43 + 44-45 + (-46) - (-47)) \right]$	48		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 50 + 51)	49	3 019	-10 915
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	12 924	14 444
Q.1.	- splatná	51	12 607	13 140
2.	- odložená (ř. 30 + 48 - 49)	52	317	1 304
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	53	46 666	32 310
XIII.	Mimořádné výnosy	54		
R.	Mimořádné náklady (ř. 56 + 57)	55		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56		
S.1.	- splatná	57		
2.	- odložená (ř. 53 - 54 - 55)	58		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (+/-)	59		
T.	Převod podílu na výsl. hosp. společníkům (ř. 52 + 58 - 59)	60		
***	Výsledek hospodaření za účetní obd. (+ -) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	46 666	32 310
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	59 590	46 754

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:




ROZVAHA

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo
jiný název účetní jednotky

Krkonošské vápenky Kunčice, a.
s.

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2009

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

(v celých tisících Kč)

č.p. 150
Kunčice nad Labem
543 61

IČ							
4	8	1	7	3	0	2	9

Označení a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období K 31.12.2008 Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67	001	927 334	523 649	403 685	425 759
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	648 716	500 996	147 720	181 975
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	15 673	14 377	1 296	2 893
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	11 673	11 196	476	1 407
4.	Ocenitelná práva	008	4 000	3 181	819	1 486
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. majetek	012	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	544 600	399 067	145 533	147 719
B.II.1.	Pozemky	014	9 173	0	9 173	9 173
2.	Stavby	015	185 811	106 051	79 760	79 289
3.	Sam. movité věci a soubory movitých věcí	016	345 396	293 016	52 380	45 837
4.	Pěstít. celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	4 110	0	4 110	10 391
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. hmot. majetek	021	109	0	109	3 029
9.	Oceň. rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	88 444	87 552	892	31 363
B.III.1.	Podíly v ovlád. a řízených osobách	024	88 444	87 552	892	363
2.	Podíly v úč. jedn. pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovlád. a říd. os. podst. vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Profizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	31 000
7.	Poskytnuté zálohy na dlouh. fin. majetek	030	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	K 31.12.2008 Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	268 555	22 654	245 901	232 872
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	49 033	1 778	47 256	51 490
C.I.1.	Materiál	033	23 564	1 025	22 539	29 474
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	3 740	0	3 740	2 784
3.	Výrobky	035	18 022	753	17 269	15 414
4.	Zvířata	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	3 708	0	3 708	3 818
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	114 838	0	114 838	103 756
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	110 700	0	110 700	99 450
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, čl. dr. a úč. sdr.	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	4 138	0	4 138	4 306
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	101 468	20 876	80 592	75 977
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	91 511	20 876	70 635	70 188
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	835	0	835	815
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, čl. dr. a úč. sdr.	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	5 600	0	5 600	2 632
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3 472	0	3 472	2 237
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	51	0	51	105
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	3 216	0	3 216	1 649
C.IV.1.	Peníze	059	514	0	514	327
2.	Účty v bankách	060	2 702	0	2 702	1 322
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	10 063	0	10 063	10 912
D.I.1.	Náklady příštích období	064	8 924	0	8 924	7 960
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	1 139	0	1 139	2 952

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období K 31.12.2008 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = (ř. 061)	067	403 685	425 759
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	195 409	187 943
A.I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	96 693	96 693
A.I.1.	Základní kapitál	070	96 801	98 801
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071	-2 108	-2 108
A.II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	-1 161	-1 161
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	-46	-46
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění maj. a záv.	076	+1 115	-1 115
A.III.	Rezervní fondy, neděl. fond a ost. fondy (ř. 79 + 80)	078	25 664	25 664
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	19 382	19 382
2.	Statutární a ostatní fondy	080	6 282	6 282
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	66 547	20 081
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	66 547	20 081
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč.období +/- (ř. 92 - 69 - 73 - 78 - 81 - 83 - 84 - 85 - 86 - 87 - 88 - 89 - 90 - 91 - 92 - 93 - 94 - 95 - 96 - 97 - 98 - 99 - 100 - 101 - 102 - 103 - 104 - 105 - 106 - 107 - 108 - 109 - 110 - 111 - 112 - 113 - 114 - 115 - 116 - 117 - 118 - 119 - 120 - 121 - 122 - 123 - 124 - 125 - 126 - 127 - 128 - 129 - 130 - 131 - 132 - 133 - 134 - 135 - 136 - 137 - 138 - 139 - 140 - 141 - 142 - 143 - 144 - 145 - 146 - 147 - 148 - 149 - 150 - 151 - 152 - 153 - 154 - 155 - 156 - 157 - 158 - 159 - 160 - 161 - 162 - 163 - 164 - 165 - 166 - 167 - 168 - 169 - 170 - 171 - 172 - 173 - 174 - 175 - 176 - 177 - 178 - 179 - 180 - 181 - 182 - 183 - 184 - 185 - 186 - 187 - 188 - 189 - 190 - 191 - 192 - 193 - 194 - 195 - 196 - 197 - 198 - 199 - 200 - 201 - 202 - 203 - 204 - 205 - 206 - 207 - 208 - 209 - 210 - 211 - 212 - 213 - 214 - 215 - 216 - 217 - 218 - 219 - 220 - 221 - 222 - 223 - 224 - 225 - 226 - 227 - 228 - 229 - 230 - 231 - 232 - 233 - 234 - 235 - 236 - 237 - 238 - 239 - 240 - 241 - 242 - 243 - 244 - 245 - 246 - 247 - 248 - 249 - 250 - 251 - 252 - 253 - 254 - 255 - 256 - 257 - 258 - 259 - 260 - 261 - 262 - 263 - 264 - 265 - 266 - 267 - 268 - 269 - 270 - 271 - 272 - 273 - 274 - 275 - 276 - 277 - 278 - 279 - 280 - 281 - 282 - 283 - 284 - 285 - 286 - 287 - 288 - 289 - 290 - 291 - 292 - 293 - 294 - 295 - 296 - 297 - 298 - 299 - 300 - 301 - 302 - 303 - 304 - 305 - 306 - 307 - 308 - 309 - 310 - 311 - 312 - 313 - 314 - 315 - 316 - 317 - 318 - 319 - 320 - 321 - 322 - 323 - 324 - 325 - 326 - 327 - 328 - 329 - 330 - 331 - 332 - 333 - 334 - 335 - 336 - 337 - 338 - 339 - 340 - 341 - 342 - 343 - 344 - 345 - 346 - 347 - 348 - 349 - 350 - 351 - 352 - 353 - 354 - 355 - 356 - 357 - 358 - 359 - 360 - 361 - 362 - 363 - 364 - 365 - 366 - 367 - 368 - 369 - 370 - 371 - 372 - 373 - 374 - 375 - 376 - 377 - 378 - 379 - 380 - 381 - 382 - 383 - 384 - 385 - 386 - 387 - 388 - 389 - 390 - 391 - 392 - 393 - 394 - 395 - 396 - 397 - 398 - 399 - 400 - 401 - 402 - 403 - 404 - 405 - 406 - 407 - 408 - 409 - 410 - 411 - 412 - 413 - 414 - 415 - 416 - 417 - 418 - 419 - 420 - 421 - 422 - 423 - 424 - 425 - 426 - 427 - 428 - 429 - 430 - 431 - 432 - 433 - 434 - 435 - 436 - 437 - 438 - 439 - 440 - 441 - 442 - 443 - 444 - 445 - 446 - 447 - 448 - 449 - 450 - 451 - 452 - 453 - 454 - 455 - 456 - 457 - 458 - 459 - 460 - 461 - 462 - 463 - 464 - 465 - 466 - 467 - 468 - 469 - 470 - 471 - 472 - 473 - 474 - 475 - 476 - 477 - 478 - 479 - 480 - 481 - 482 - 483 - 484 - 485 - 486 - 487 - 488 - 489 - 490 - 491 - 492 - 493 - 494 - 495 - 496 - 497 - 498 - 499 - 500 - 501 - 502 - 503 - 504 - 505 - 506 - 507 - 508 - 509 - 510 - 511 - 512 - 513 - 514 - 515 - 516 - 517 - 518 - 519 - 520 - 521 - 522 - 523 - 524 - 525 - 526 - 527 - 528 - 529 - 530 - 531 - 532 - 533 - 534 - 535 - 536 - 537 - 538 - 539 - 540 - 541 - 542 - 543 - 544 - 545 - 546 - 547 - 548 - 549 - 550 - 551 - 552 - 553 - 554 - 555 - 556 - 557 - 558 - 559 - 560 - 561 - 562 - 563 - 564 - 565 - 566 - 567 - 568 - 569 - 570 - 571 - 572 - 573 - 574 - 575 - 576 - 577 - 578 - 579 - 580 - 581 - 582 - 583 - 584 - 585 - 586 - 587 - 588 - 589 - 590 - 591 - 592 - 593 - 594 - 595 - 596 - 597 - 598 - 599 - 600 - 601 - 602 - 603 - 604 - 605 - 606 - 607 - 608 - 609 - 610 - 611 - 612 - 613 - 614 - 615 - 616 - 617 - 618 - 619 - 620 - 621 - 622 - 623 - 624 - 625 - 626 - 627 - 628 - 629 - 630 - 631 - 632 - 633 - 634 - 635 - 636 - 637 - 638 - 639 - 640 - 641 - 642 - 643 - 644 - 645 - 646 - 647 - 648 - 649 - 650 - 651 - 652 - 653 - 654 - 655 - 656 - 657 - 658 - 659 - 660 - 661 - 662 - 663 - 664 - 665 - 666 - 667 - 668 - 669 - 670 - 671 - 672 - 673 - 674 - 675 - 676 - 677 - 678 - 679 - 680 - 681 - 682 - 683 - 684 - 685 - 686 - 687 - 688 - 689 - 690 - 691 - 692 - 693 - 694 - 695 - 696 - 697 - 698 - 699 - 700 - 701 - 702 - 703 - 704 - 705 - 706 - 707 - 708 - 709 - 710 - 711 - 712 - 713 - 714 - 715 - 716 - 717 - 718 - 719 - 720 - 721 - 722 - 723 - 724 - 725 - 726 - 727 - 728 - 729 - 730 - 731 - 732 - 733 - 734 - 735 - 736 - 737 - 738 - 739 - 740 - 741 - 742 - 743 - 744 - 745 - 746 - 747 - 748 - 749 - 750 - 751 - 752 - 753 - 754 - 755 - 756 - 757 - 758 - 759 - 760 - 761 - 762 - 763 - 764 - 765 - 766 - 767 - 768 - 769 - 770 - 771 - 772 - 773 - 774 - 775 - 776 - 777 - 778 - 779 - 780 - 781 - 782 - 783 - 784 - 785 - 786 - 787 - 788 - 789 - 790 - 791 - 792 - 793 - 794 - 795 - 796 - 797 - 798 - 799 - 800 - 801 - 802 - 803 - 804 - 805 - 806 - 807 - 808 - 809 - 810 - 811 - 812 - 813 - 814 - 815 - 816 - 817 - 818 - 819 - 820 - 821 - 822 - 823 - 824 - 825 - 826 - 827 - 828 - 829 - 830 - 831 - 832 - 833 - 834 - 835 - 836 - 837 - 838 - 839 - 840 - 841 - 842 - 843 - 844 - 845 - 846 - 847 - 848 - 849 - 850 - 851 - 852 - 853 - 854 - 855 - 856 - 857 - 858 - 859 - 860 - 861 - 862 - 863 - 864 - 865 - 866 - 867 - 868 - 869 - 870 - 871 - 872 - 873 - 874 - 875 - 876 - 877 - 878 - 879 - 880 - 881 - 882 - 883 - 884 - 885 - 886 - 887 - 888 - 889 - 890 - 891 - 892 - 893 - 894 - 895 - 896 - 897 - 898 - 899 - 900 - 901 - 902 - 903 - 904 - 905 - 906 - 907 - 908 - 909 - 910 - 911 - 912 - 913 - 914 - 915 - 916 - 917 - 918 - 919 - 920 - 921 - 922 - 923 - 924 - 925 - 926 - 927 - 928 - 929 - 930 - 931 - 932 - 933 - 934 - 935 - 936 - 937 - 938 - 939 - 940 - 941 - 942 - 943 - 944 - 945 - 946 - 947 - 948 - 949 - 950 - 951 - 952 - 953 - 954 - 955 - 956 - 957 - 958 - 959 - 960 - 961 - 962 - 963 - 964 - 965 - 966 - 967 - 968 - 969 - 970 - 971 - 972 - 973 - 974 - 975 - 976 - 977 - 978 - 979 - 980 - 981 - 982 - 983 - 984 - 985 - 986 - 987 - 988 - 989 - 990 - 991 - 992 - 993 - 994 - 995 - 996 - 997 - 998 - 999 - 1000)	084	7 665	46 666
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	207 536	236 549
B.I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	8 771	8 791
B.I.1.	Rezervy podle zvl. právních předpisů	087	7 670	7 518
4.	Ostatní rezervy	090	1 101	1 273
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	66 452	99 039
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	41 555	62 132
4.	Závazky ke společníkům, čl.dr. a sdružení	106	0	11 000
5.	Závazky k zaměstnancům	107	3 919	3 821
6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	108	2 305	2 267
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	543	3 031
10.	Dohadné účty pasivní	112	13 905	16 544
11.	Jiné závazky	113	4 225	244
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	132 314	128 719
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	12 500	17 500
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	119 814	111 219
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	740	1 267
C.I.1.	Výdaje příštích období	119	740	1 267

Sestaveno dne: **12 -05- 2010**

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:



Minimální závazný výčet informací podle
vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění
pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo
jiný název účetní jednotky

Krkonošské vápenky Kunčice, a.s.

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

č.p. 150
Kunčice nad Labem
543 61

IČ							
4	8	1	7	3	0	2	9

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém K 31.12.2008 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	15 620	16 486
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	12 759	13 978
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	2 862	2 508
II.	Výkony (ř. 05 - 06 - 07)	04	545 751	571 795
II.1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	05	540 161	567 604
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	2 549	1 463
3.	Aktivace	07	3 040	2 728
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	385 831	401 701
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	251 305	272 175
2.	Služby (ř. 03 + 04 - 08)	11	134 525	129 526
*	Přidaná hodnota (ř. 13 až 16)	12	162 782	172 602
C.	Osobní náklady	13	97 115	89 603
C.1.	Mzdové náklady	14	69 502	63 237
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družst	15	260	80
3.	Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	16	23 470	22 507
4.	Sociální náklady	17	3 884	3 779
D.	Daně a poplatky	18	2 865	2 518
E.	Odpisy dlouh. nehmot. a hmot. majetku (ř. 20 + 21)	19	24 487	24 350
III.	Tržby z prodeje dlouh. majet. a materiálu	20	2 155	6 493
III.1.	Tržby z prodeje dlouhod. majetku	21	1 468	5 959
2.	Tržby z prodeje materiálu (ř. 23 + 24)	22	687	534
F.	Žůst.cena prodaného dlouh.majet. a mater.	23	727	1 063
F.1.	Ústatková cena prodaného dlouh. majetku	24	430	1 063
2.	Prodaný materiál	25	297	
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol., komp.nákl	26	+1 854	-4 307
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	1 970	3 796
H.	Ostatní provozní náklady	28	10 622	13 093
V.	Převod provozních výnosů	29		
I.	Převod provozních nákladů (ř.11-12-17-18+19-22-(-/-25)+26-27+(-28)-(-29))	30		
*	Provozní výsledek hospodaření	31	32 945	56 571

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém K 31.12.2008 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	32		20 109
J.	Prodané cenné papíry a podíly (ř. 34 až 36)	33		24 785
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	34	15 051	4 660
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládn. a ř.O., új podst.v	35	15 051	4 660
2.	Výnosy z ost.dlouh. CP a podílů	36		
3.	Výnosy z ost.dlouhod. finančního majetku	37		
VIII.	Výnosy z krátkodobého fin. majetku	38		
K.	Náklady z finančního majetku	39		
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40		10 412
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů (+/-)	41		6 204
M.	Změna stavu rezerv a OP ve finan. oblasti	42	30 499	
X.	Výnosové úroky	43	4 195	1 757
N.	Nákladové úroky	44	4 931	8 153
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	3 311	8 551
O.	Ostatní finanční náklady	46	4 494	3 328
XII.	Převod finančních výnosů	47		
P.	Převod finančních nákladů $((7.31+32+33+37+38+39+40+(-/-41)+42+43+44+45+(-46)+(-47))$	48		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 50 + 51)	49	-17 366	3 019
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	7 914	12 924
Q.1.	- splatná	51	7 745	12 607
2.	- odložená (ř. 30 + 48 - 49)	52	168	317
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	53	7 665	46 666
XIII.	Mimořádné výnosy	54		
R.	Mimořádné náklady (ř. 56 + 57)	55		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56		
S.1.	- splatná	57		
2.	- odložená (ř. 53 - 54 - 55)	58		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (+/-)	59		
T.	Převod podílu na výsl. hosp. společníkům (ř. 52 + 58 - 59)	60		
***	Výsledek hospodaření za účetní obd. (+ -) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	7 665	46 666
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	15 579	59 590

Sestaveno dne: 12-05-2010

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:



ROZVAHA v plném rozsahu k datu 31.12.2010 (v tisících Kč)					Krkonošské vápenky Kunčice, a.s. IČ 481 73 029 Kunčice nad Labem čp. 150 543 61 Kunčice nad Labem
		31.12.2010			31.12.2009
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	956 497	530 548	425 949	403 685
B.	Dlouhodobý majetek	689 156	510 160	178 996	147 719
B.I.	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	15 912	12 655	3 257	1 295
B.I.3.	Software	9 186	8 946	240	476
B.I.4.	Ocenitelná práva	6 476	3 709	2 767	819
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	250		250	
B.II.	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	584 800	409 953	174 847	145 532
B.II.1.	Pozemky	11 961		11 961	9 173
B.II.2.	Stavby	194 417	111 340	83 077	79 760
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	354 093	298 613	55 480	52 380
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 352		3 352	4 110
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	20 977		20 977	109
B.III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	88 444	87 552	892	892
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	88 444	87 552	892	892
C.	Oběžná aktiva	256 620	20 388	236 232	245 903
C.I.	<i>Zásoby</i>	52 077	2 378	49 699	47 256
C.I.1.	Materiál	21 640	1 625	20 015	22 539
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 806		3 806	3 740
C.I.3.	Výrobky	22 011	753	21 258	17 269
C.I.5.	Zboží	4 383		4 383	3 708
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	1 237		1 237	
C.II.	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	278		278	114 838
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				110 700
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	278		278	4 138
C.III.	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	201 439	18 010	183 429	80 593
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	106 847	18 010	88 837	70 635
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	73 518		73 518	835
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	5 960		5 960	5 600
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 779		3 779	3 472
C.III.9.	Jiné pohledávky	11 335		11 335	51
C.IV.	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	2 826		2 826	3 216
C.IV.1.	Peníze	375		375	514
C.IV.2.	Účty v bankách	2 451		2 451	2 702
D.1.	Časové rozlišení	10 721		10 721	10 063
D.1.1.	Náklady příštích období	10 721		10 721	8 924
D.1.3.	Příjmy příštích období				1 139

		31.12.2010	31.12.2009
	PASIVA CELKEM	425 949	403 685
A.	Vlastní kapitál	199 831	195 408
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>96 693</i>	<i>96 693</i>
A.I.1.	Základní kapitál	98 801	98 801
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	-2 108	-2 108
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>-1 161</i>	<i>-1 161</i>
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	-46	-46
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-1 115	-1 115
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>25 664</i>	<i>25 664</i>
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	19 382	19 382
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	6 282	6 282
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>74 012</i>	<i>66 547</i>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	74 012	66 547
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>4 623</i>	<i>7 665</i>
B.	Cizí zdroje	224 966	207 537
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>8 918</i>	<i>8 771</i>
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	7 832	7 670
B.I.4.	Ostatní rezervy	1 086	1 101
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>95 668</i>	<i>66 452</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	48 341	41 555
B.III.2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	28 000	
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	3 941	3 919
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 425	2 305
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	574	543
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	9 921	13 905
B.III.11.	Jiné závazky	2 466	4 225
<i>B.IV.</i>	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>120 380</i>	<i>132 314</i>
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	1 173	12 500
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119 207	119 814
C. I.	Časové rozlišení	1 152	740
C.I.1.	Výdaje příštích období	1 152	740

Deloitte Audit s.r.o.
Karlova 654/2, 126 00 Praha 6
Číslo osvědčení 079

Ing. Petr Michalík
Auditor
Číslo osvědčení 2020

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění

Krkonošské vápenky Kunčice, a.s.
IČ 481 73 029

období končící k
31.12.2010
(v tisících Kč)

Kunčice nad Labem čp. 150
543 61 Kunčice nad Labem

		Období do 31.12.2010	Období do 31.12.2009
I.	Tržby za prodej zboží	12 741	15 621
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	9 529	12 759
+	Obchodní marže	3 212	2 862
II.	Výkony	495 592	545 750
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	489 123	540 161
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 109	2 549
II.3.	Aktivace	3 360	3 040
B.	Výkonová spotřeba	366 325	385 830
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	231 328	251 305
B.2.	Služby	134 997	134 525
+	Přidaná hodnota	132 479	162 782
C.	Osobní náklady	87 529	97 115
C.1.	Mzdové náklady	61 956	69 502
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	314	260
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	21 396	23 469
C.4.	Sociální náklady	3 863	3 884
D.	Daně a poplatky	3 966	2 865
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	23 361	24 487
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 183	2 155
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 480	1 468
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	4 703	687
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	5 076	727
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	757	430
F.2.	Prodaný materiál	4 319	297
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2 119	-1 854
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 804	1 970
H.	Ostatní provozní náklady	11 174	10 622
*	Provozní výsledek hospodaření	13 479	32 945
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		15 051
VII.1.	Výnosy z podílů v cvládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		15 051
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	455	
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	762	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		30 499
X.	Výnosové úroky	3 606	4 195
N.	Nákladové úroky	4 232	4 931
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 149	3 311
O.	Ostatní finanční náklady	2 738	4 494
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 522	-17 367
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	7 334	7 913
Q.1.	- splatná	3 474	7 745
Q.2.	- odložená	3 860	168
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4 623	7 665
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 623	7 665
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	11 957	15 578